



THÈSE DBA

Pour obtenir le Diplôme d'Université
*Executive Doctorate in Business
Administration (eDBA)*

Diplôme d'Université délivré par
L'UNIVERSITÉ PAUL-VALÉRY MONTPELLIER III

Préparé au sein de l'unité de
recherche CORHIS

Spécialité : **SCIENCES DE GESTION**

Thèse présentée par **Marielle BABEAU**



**Les Espaces Mobilité, de la gestion de la
mobilité interne à un modèle territorial de
gestion des ressources humaines.**
Cas d'une grande entreprise de service public

Soutenue publiquement le 14 décembre 2017

Directrice de recherche	Madame NOGUERA , Professeur des Universités, Université Paul Valéry Montpellier 3
Rapporteur	Monsieur Charles-Henri BESSEYRE des HORTS , Professeur émérite HEC Paris
Rapporteur	Madame Aline SCOUARNEC , Professeur des Universités, Université de Caen
Suffragant	Madame Odile UZAN , Professeur des Universités, Université Paul Valéry Montpellier 3
Expert	Madame Diane PARENTE , Directrice des Espaces Mobilité et des Politiques Mobilité



THÈSE DBA

Pour obtenir le Diplôme d'Université
*Executive Doctorate in Business
Administration (eDBA)*

Diplôme d'Université délivré par
L'UNIVERSITE PAUL-VALÉRY MONTPELLIER III

Préparé au sein de l'unité de
recherche CORHIS

Spécialité : **SCIENCES DE GESTION**

Thèse présentée par **Marielle BABEAU**



**Les Espaces Mobilité, de la gestion de la
mobilité interne à un modèle territorial de
gestion des ressources humaines.**
Cas d'une grande entreprise de service public

Soutenue publiquement le 14 décembre 2017

Directrice de recherche	Madame NOGUERA , Professeur des Universités, Université Paul Valéry Montpellier 3
Rapporteur	Monsieur Charles-Henri BESSEYRE des HORTS , Professeur émérite HEC Paris
Rapporteur	Madame Aline SCOUARNEC , Professeur des Universités, Université de Caen
Suffragant	Madame Odile UZAN , Professeur des Universités, Université Paul Valéry Montpellier 3
Expert	Madame Diane PARENTE , Directrice des Espaces Mobilité et des Politiques Mobilité

Avertissement

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Je souhaite adresser mes plus sincères remerciements à ma directrice de thèse, Professeur Florence NOGUERA. La pertinence de ses recommandations, ses avis éclairés et son accueil dans le monde de la recherche m'ont été précieux au cours de ces trois années. J'ai essayé de suivre le mieux possible les conseils qu'elle m'a prodigués.

Je tiens à remercier tout particulièrement les membres du jury, le Professeur Aline SCOUARNEC, le Professeur Charles-Henri BESSEYRE des HORTS et le Professeur Odile UZAN, qui ont pris le temps de s'intéresser à ma recherche. Je suis très honorée de leur présence dans ce jury.

Pour le soutien qu'elle m'a apporté et le temps qu'elle m'a consacré au fur et à mesure de l'avancée de cette étude, je remercie Diane PARENTE, Directrice Nationale des Espaces Mobilité. Je suis particulièrement sensible à sa présence dans mon jury.

J'adresse un remerciement spécifique à Pierre-François BAUDEN. La qualité de son écoute m'a encouragée à débiter ce travail et son aide précieuse à le rendre réaliste.

Merci à Eric MOULIN, Directeur des Espaces Mobilité au plan national en 2015, pour sa confiance et son soutien immédiats.

Un merci très spécial va vers mes collègues de l'EIM qui, jour après jour, ont dit leur intérêt, soutien, voire fierté que l'un d'entre nous prenne le temps de réfléchir au concept des Espaces Mobilité. Cette thèse n'aurait pas été la même sans eux. Ou, plus certainement, cette thèse n'aurait pas été sans eux...

Merci d'abord à son directeur, Francis ROBERT, soutien actif de la première à la dernière heure.

Merci à mes ex-collègues de l'EIM, Sophie DZICZECK, Géraldine GARCIA, Raphaël NOGUERA, Corinne MALLART.

Cette thèse repose en partie sur des entretiens menés avec plusieurs personnes internes et externes à l'entreprise. Je remercie chacun d'avoir répondu à ma demande et d'avoir consacré du temps à cette recherche. A chaque fois, j'ai été touchée par leur disponibilité et la sincérité de leur envie à contribuer à cette recherche. Qu'ils soient remerciés pour la chaleur et la qualité de leur contribution.

Merci à Anne JANAND avec qui j'ai eu le plaisir de collaborer en co-écrivant des communications ces mois derniers. Par son dynamisme, son efficacité, sa confiance et sa générosité, elle m'a permis d'enrichir, d'affiner et de développer mes questionnements de recherche.

Merci à Xavier PALOU qui, en me confiant des cours de GRH à l'école de management EMD, a donné une autre dimension à ma pratique professionnelle.

Merci aux membres du GRP « Emploi Formation & Territoire » du CEREQ. Nos échanges ont été pour moi tout particulièrement précieux. Qu'ils soient grandement remerciés pour leurs conseils ajustés et remerciés d'avoir été si généreux à mon égard pendant ces années de doctorat.

Merci également à mes collègues de promotion de DBA pour les moments partagés autour de ce projet commun. Merci à Théo HOLTZ tout particulièrement. Il a été un irremplaçable partenaire de projet.

Merci à ma famille qui m'a rappelé chaque jour le principe de réalité, ce qui a joyeusement nourri mon besoin d'oxygénation régulière ! Cette thèse est un travail collectif auquel chaque membre de la famille a été associé malgré lui. Le fait que mes enfants n'excluent pas de rédiger une thèse est un résultat en soi... Merci à mon mari, Nicolas VIDELAINE, d'avoir accepté et contribué en de nombreuses manières et, surtout avec confiance, à tous les projets que j'ai élaboré au cours de cette période...dont le DBA constitue un résultat universitaire. Ce projet aurait été irréalisable sans lui.

J'ai été particulièrement bien entourée pendant ces trois années, tant par la famille, les amis que par les collègues. Nombreux êtes-vous à avoir contribué à ce travail, en proposant des locaux propices au travail, débattant, soutenant, relisant... Un merci tout particulier à Catherine BLANC, Dominique ARRIGHI de CASANOVA, Marie-Elisabeth BABEAU, Martine LLOBERE, ...

Sommaire

SOMMAIRE

Remerciements.....	7
Sommaire.....	9
Introduction générale.....	13
<u>Partie I - La mobilité interne au cœur des changements.....</u>	25
<u>Chapitre 1 - Les enjeux de la mobilité professionnelle.....</u>	29
1 – La mobilité professionnelle.....	33
2 – Les enjeux de la mobilité et rôle des parties prenantes : vers un nouveau paradigme de la mobilité.....	42
3 – Les Espaces Mobilité, éléments de définition.....	58
<u>Chapitre 2 - Méthodologie de la recherche.....</u>	73
1 – La stratégie de la recherche.....	77
2 – Etude exploratoire auprès de six structures.....	85
3 – Présentation du terrain de recherche : une grande entreprise de service public.....	89
4 – Protocole de la recherche.....	103

<u>Partie II : Les Espaces Mobilité : la construction d'un réseau territorial</u>	133
<u>Chapitre 3 -Les Espace Mobilité au cœur des territoires :</u>	
présentation des résultats	137
1 – Les Espaces Mobilité, une organisation territorialisée de la mobilité.	
Analyse de documents	141
2 – Rôle des parties prenantes dans la gestion territorialisée de la mobilité	159
3 – Analyse de quarante trajectoires de salariés accompagnés dans l'EM	203
<u>Chapitre 4 – Des Espaces Mobilité internes aux plateformes</u>	
mobilité territoriales. Analyse, discussion et implications	
managériales	233
1 – L'efficacité des outils. Analyse des résultats	236
2 – Mobilité, territoire, accompagnement RH et employabilité : discussion	246
3 – Méthode pour un fonctionnement efficace du dispositif : implications	
managériales	254
Conclusion générale	285
Bibliographie	301
Table des matières	311
Liste des schémas et des tableaux	321
Annexes	325

Introduction générale

La mobilité professionnelle constitue aujourd'hui une préoccupation majeure pour les entreprises et un sujet d'importance pour tout salarié au cours de sa carrière. Elle est emblématique des missions des directeurs des ressources humaines qui consistent notamment à ajuster la stratégie des organisations aux profils des individus qui les composent. Dès que le salarié entre dans l'entreprise, la question de la mobilité professionnelle devient un sujet essentiel. Ainsi, la mobilité interne représente la « clé de voûte des dispositifs » de ressources humaines, comme le montre Janand (2015).

Avec pour objectif d'ajuster les « politiques et les pratiques pour gérer le capital humain de l'entreprise » Besseyre des Horts (in Eyssette et al., 2014), les gestionnaires des ressources humaines organisent la mobilité interne de manière variée. Leurs outils se déclinent notamment sous la forme de gestion des carrières, de valorisation des talents ou d'organisation d'examens internes.

Depuis plusieurs années, la fonction RH est impactée par un environnement de plus en plus concurrentiel qui, progressivement, touche même les entreprises de service public. Les changements, pour partie technologiques, génèrent de profondes mutations économiques et impactent l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines. Les entreprises se transforment et, surtout, les métiers se transforment. Les visions prospectives de l'emploi prennent tout leur sens et évitent des décisions tardives. Néanmoins le rythme des changements restant rapide, l'anticipation s'avère difficile et cela transforme profondément le champ des mobilités internes et externes. A ce stade, l'impact de l'actualité sur la question des trajectoires est indéniable. Plus les emplois se transforment, plus les salariés changent de poste, voire de métier.

La mobilité professionnelle, qui était, jusque dans les années 2000, réservée à des parcours singuliers pour les 'talents' ou à des contraintes de production, prend une place prépondérante dans la gestion des ressources humaines. Dans ce contexte modifié, les modèles de gestion de carrières ne constituent plus une réponse suffisante. Les carrières linéaires font place à des parcours bouleversés, inattendus et à recréer constamment. Les trajectoires professionnelles sont devenues bien plus imprévisibles. D'autre part, la gestion des carrières guidait plutôt la vie

professionnelle des cadres. Or, ce sont désormais tous les métiers qui sont concernés. En plus des cadres et des agents de maîtrise, les mobilités des opérateurs sont dorénavant à organiser à grande échelle, ce qui présente une réalité jusqu'alors inédite pour cette discipline de la gestion des ressources humaines.

OBJET et CHAMP de la RECHERCHE

OBJET DE RECHERCHE

Notre objet est d'étudier le modèle que représente l'outil spécifique de mobilité interne qu'est un Espace Mobilité au sein d'une grande entreprise de service public.

Ce travail a pour point de départ notre expérience des ressources humaines, longue d'une vingtaine d'années, dans une grande entreprise de service public. Ce positionnement nous a rendu à la fois acteur et observateur de l'évolution importante de la fonction. Il y a vingt ans, les principales missions RH se regroupaient autour du recrutement, de la paie, de la gestion des carrières, des relations sociales, etc. Depuis une dizaine d'année, les DRH sont également très attendus sur l'accompagnement des changements. Il est désormais nécessaire qu'ils disposent d'outils efficaces leur permettant de soutenir la stratégie d'une entreprise en pleine transformation. Nous avons ainsi vu certains services, paie par exemple, s'éloigner du terrain en se regroupant sous forme de plaques régionales. Dans le même temps, des nouveaux postes RH ont été créés : des métiers complètement dédiés à la gestion de l'emploi, des conseillers mobilité, etc. Puis, des Espaces Mobilité furent mis en place dans l'entreprise en 2009. Nous y avons travaillé pendant huit années. Notre conviction s'est rapidement forgée sur l'idée que ce dispositif représente une méthode innovante en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi qu'en matière de mobilité interne.

Parallèlement à cette expérience professionnelle au sein d'une grande entreprise, nous avons constaté l'évolution du contexte législatif dans le domaine de la mobilité professionnelle.

Depuis quelques années en effet, les lois impulsent une nouvelle logique obligeant l'entreprise à anticiper les évolutions de l'emploi, par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences notamment. Ces visions prévisionnelles et prospectives, définies par Scouarnec (2002) comme la « capacité de détection précoce des signaux faibles de changements à venir », ont pour objectif final d'accompagner les transformations rapides. Elles contraignent les

employeurs à expliciter leurs réorganisations afin d'en déterminer les conséquences sur les emplois. Le but est de rester flexible tout en assurant la sécurisation des parcours des salariés. Dans l'esprit des lois, l'entreprise a un rôle nouveau. Elle ne promet plus d'emploi mais peut favoriser l'employabilité.

Parallèlement la loi impose au salarié un changement significatif. L'individu est dorénavant amené à devenir de plus en plus responsable et acteur de son parcours. Les outils légaux mis à sa disposition y contribuent, tel le Compte Personnel de Formation (CPF) qui dote l'actif d'un crédit d'heures de formation à organiser lui-même. Plutôt qu'une injonction, le salarié reçoit désormais des outils destinés à l'aider afin qu'il construise lui-même sa trajectoire professionnelle.

Il s'agit d'un changement radical pour l'entreprise, le salarié et la fonction des ressources humaines. En effet, « en parallèle de cette évolution de la pensée stratégique, on constate une évolution des approches de la GRH, qui évolue également d'une conception instrumentale des ressources humaines vers une gestion responsable des salariés et de leur rôle dans la gouvernance et le développement de l'entreprise » (Uzan et al., 2017).

Pour guider le salarié dans la construction de son parcours, l'entreprise et les organisations voient naître un nouveau métier au sein de la **fonction RH** : celui **d'accompagnateur RH**. Le législateur facilite ces changements sociétaux en mettant en place des Conseillers en Evolution Professionnelle (CEP) accessibles à tous les actifs. La posture est nouvelle pour la fonction ressources humaines. Elle consiste à accompagner plutôt qu'à gérer. En ce sens, comme le montre Paul (2015, p.9), « s'initier à l'ingénium d'un accompagnateur formateur est sans doute l'un des défis professionnels centraux actuellement ».

La nouvelle économie concurrentielle amène donc de fortes transformations technologiques et d'innovations comme le constatent Savall, Zardet, & Bonnet (2008, p.6). Elle nécessite un réajustement des pratiques RH, comme nous l'avons à la fois constaté dans les fonctionnements d'entreprises et dans les textes légaux.

Dans ce contexte, l'enjeu de la mobilité interne est « d'opérer au mieux l'adéquation entre les attentes et les caractéristiques forcément différentes des personnes et d'une entreprise » (Thévenet et al. 2012, p.4).

CHAMP DE LA RECHERCHE

Notre recherche s'inscrit dans le **champ de la gestion des mobilités professionnelles internes** et plus généralement dans le champ de la gestion des ressources humaines.

Il s'agit de la **mobilité plutôt contrainte** qui résulte de l'adaptation permanente aux actuelles mutations économiques. Il sera donc peu question ici de mobilités ascendantes construites dans le cadre de la gestion des carrières pour un salarié ou un « talent » spécifique. Nous étudierons plus particulièrement les mobilités imposées du fait de réorganisations, d'inaptitudes médicales ou encore de souhait personnel de mobilité. Le cadre est celui de la responsabilité de l'entreprise dans la sécurisation des parcours et la co-construction et coopération du salarié pour maintenir son employabilité.

Le sujet est également positionné dans le champ de la **GRH territoriale** car la mobilité interne se révèle finalement comme un « levier de management original : celui du choix de l'espace d'action ». Il se situe « à la croisée de territoires d'usage ou d'action » et peut devenir « une ressource pour le management car il amène finalement plusieurs acteurs (...) à coopérer. » (Zardet et Noguera, 2014).

SUJET de la RECHERCHE

Dans ce champ de recherche, nous avons choisi de centrer notre sujet sur un nouvel outil de mobilité interne qui traite à la fois des problématiques liées aux contraintes de l'entreprise et à celles du salarié.

En effet, depuis 2009, des **Espaces Mobilité (EM)** ont été mis en place. Ils constituent un outil spécifique dont la principale caractéristique est d'être un lieu totalement dédié à la mobilité professionnelle interne. Organisés autour d'une salle multimédia donnant accès à de l'information emploi, les Espaces Mobilité rassemblent sur un même site plusieurs compétences RH complémentaires. Les outils qu'ils mobilisent sont la **connaissance de l'emploi territorial** -grâce à l'animation que l'EM en fait avec la collaboration de ses **partenaires pluridisciplinaires**-, **l'accompagnement RH** permettant de construire des projets professionnels réalistes et des **formations sur mesure** afin de faciliter des reconversions spécifiques lorsqu'un salarié effectue un changement de métier. Ainsi structurés, ils permettent aux salariés de toute catégorie professionnelle de bénéficier d'un 'lieu' stable et consacré à leurs parcours, tout en les rendant pro actif et 'mobiles' dans leur carrière.

Le fonctionnement intrinsèque des Espaces Mobilité doit faciliter la communication avec tous les acteurs d'un bassin d'emploi afin d'être en capacité d'y animer l'emploi, de connaître les besoins internes et d'en évaluer l'accessibilité pour chacun des salariés en reconversion. Ils font écho en cela à un nouveau courant de GRH qu'est la « gestion **territoriale** des ressources humaines » (Bories-Azeau, Defélix, Loubès, Uzan, 2015), l'Espace Mobilité constituant un élément structurant du maillage territorial.

L'appropriation d'un nouvel outil comme les Espaces Mobilité représente un enjeu stratégique pour les grandes organisations publiques car une caractéristique essentielle les différencie des autres entreprises, celle de la garantie de la sécurité de l'emploi des salariés dans un contexte de plus en plus concurrencé (Bournois, Point, & Rojot, 2007 ; Janand & Brillet, 2015). L'employabilité n'est pas un choix mais une obligation qui nécessite de trouver une solution rapide et efficace aux repositionnements des salariés.

PROBLEMATIQUE et QUESTIONS de RECHERCHE

Les difficultés que rencontrent les entreprises pour survivre et se développer ont des conséquences directes sur la gestion des salariés. Les réorganisations consécutives aux restructurations impactent directement l'emploi. De plus en plus de salariés changent d'entreprises, voire de métier au cours de leur carrière. Les parcours professionnels s'en trouvent profondément modifiés. D'autant que toutes catégories socio-professionnelles sont concernées par les mutations économiques qui entraînent des changements d'emploi. En effet, « aucun secteur, aucune filière, aucune technologie, aucun bassin d'emploi n'est vraiment aujourd'hui totalement épargné » (Aubert & Largier, 2013, p.7).

Ce type de transition nécessite d'organiser des mobilités fonctionnelles et horizontales pour des salariés attachés à leur territoire, plutôt que des mobilités verticales et géographiques.

De ce fait, les outils traditionnels de gestion de carrière ne suffisent plus, à eux seuls, à gérer la mobilité dans ses nouveaux contours.

Créer des outils innovants d'appui à la mobilité interne pour aller vers des « formules nouvelles de transitions professionnelles » Kaisergruber (2006, p.16) devient une nécessité. Mais trouver l'outil adapté n'est pas aisé. Plane (2003, p.19) démontre que dans de nombreuses entreprises, « la mobilité reste très faible malgré les objectifs annoncés » et cela même lorsque les services internes conçoivent des solutions adaptées. Si toutes les entreprises sont amenées à gérer ces

nouvelles données de transformation des métiers, les entreprises de service public agissent avec une donnée supplémentaire qu'est la sécurité de l'emploi. C'est ainsi que, plus contraintes dans leur recherche de solutions lorsque des services sont réorganisés, de grandes entreprises publiques ont été conduites à rechercher des solutions innovantes. Leur positionnement particulier les place dans une « situation de valeurs du service public » (Salminen, 2006). Ces valeurs historiques les engagent à imaginer des outils tenant compte du capital humain tout en menant les restructurations indispensables de l'organisation. L'enjeu de la réussite des mobilités réside alors dans la capacité à construire des solutions qui répondent à la fois aux besoins de l'entreprise et à ceux des individus dans leur dimension professionnelle, personnelle et dans leur unicité.

L'ensemble des responsables des ressources humaines sont donc confrontés à de nouveaux enjeux de mobilité interne qui nécessitent la création de nouveaux outils.

QUESTIONS DE RECHERCHE

Confrontées à ces transformations de la mobilité, certaines entreprises ont mis en place des outils spécifiques. Nous nous interrogeons dans ce travail sur leur modèle et leur efficacité en nous posant cette question principale suivante :

<p>En quoi un Espace Mobilité représente un nouveau modèle de gestion de la mobilité professionnelle ?</p>

En d'autres termes, est-ce qu'un Espace Mobilité est un outil efficace de mobilité interne ?

Le principe de la sécurité de l'emploi a contraint de grandes entreprises publiques à organiser la mobilité de manière innovante. Les résultats qui découlent du modèle semblent particulièrement adaptés aux problématiques globales que se rencontrent actuellement toutes les organisations publiques ou privées.

S'il est démontré que les Espaces Mobilité sont efficaces pour gérer la mobilité interne sur un territoire, on pourra alors envisager d'étendre le modèle des Espaces Mobilité à l'inter-entreprise.

Dans une démarche prescriptive, on peut se demander si **le modèle des Espaces Mobilité, outil de mobilité interne au sein d'entreprises spécifiques, peut être transposé à l'échelle d'un territoire sous la forme d'une plateforme de mobilité pour plusieurs entreprises implantées sur un même bassin d'emploi ?**

INTERETS THEORIQUE et METHODOLOGIQUE de la RECHERCHE

L'intérêt de mener cette recherche est d'apporter une contribution dans le champ assez peu traité de la mobilité interne sous l'angle des Espaces Mobilité comme aide à l'employabilité.

Dans la littérature comme sur le terrain, le sujet des Espaces Mobilité est mobilisé de trois manières : soit au travers des études sur les plans sociaux, soit sous l'angle de la mobilité interne, soit, enfin, par la question de l'emploi territorial.

Notre recherche propose une analyse inédite grâce à une approche spatiale de parcours de mobilité interne de salariés ayant été accompagnés au sein d'une entreprise de service public. Elle étudie également les inter-relations entre les parties prenantes qui travaillent autour d'un Espace Mobilité au sein de l'entreprise.

INTERET MANAGERIAL DE LA RECHERCHE

Cette recherche a pour ambition d'éclairer les praticiens de la fonction des ressources humaines sur les nouvelles pratiques de mobilité interne.

En outre, une meilleure connaissance des Espaces Mobilité peut faciliter d'adoption d'une nouvelle posture par les opérationnels et les managers.

L'hypothèse centrale avancée est la suivante :

HYPOTHESE CENTRALE

Les Espaces Mobilité, créés pour répondre à l'obligation de maintenir la sécurité de l'emploi, constituent des modèles innovants à la gestion des ressources humaines classique compte tenu de leur organisation spécifique de plateforme dédiée à la mobilité.

Selon nous, les Espaces Mobilité favorisent l'employabilité, permettent la fidélisation des salariés, ils sont aussi facteur de motivation et d'implication dans le travail, facilitent une adaptation plus rapide sur le poste nouvellement intégré et valorisent l'image de l'entreprise en proposant des parcours professionnels diversifiés. C'est un lieu d'accompagnement et de co-construction de projet professionnel. Cette nouvelle conception de la gestion de la mobilité est en rupture avec les approches classiques qui réduisent souvent la mobilité à sa dimension procédurale « contrainte » ou uniquement géographique.

Cet Espace Mobilité, utilisé pour promouvoir la mobilité au sein du marché du travail interne d'une grande entreprise de service public, pourrait être transposé, dans sa logique et son fonctionnement, pour plusieurs entreprises d'un même territoire. Autrement dit, **un Espace Mobilité, traditionnellement mis en place dans des entreprises à des fins de mobilité interne, pourrait être transposé à l'échelle d'un bassin d'emploi, dans une approche inter-organisationnelle.**

EPISTEMOLOGIE ET CHOIX METHODOLOGIQUE

Pour répondre à ces questions, notre recherche repose sur l'étude des Espaces Mobilité d'une grande entreprise de service public qui a fait de la mobilité interne une composante importante de sa politique des ressources humaines, laquelle s'adapte, depuis quelques années, aux réorganisations internes. Il s'agit d'un cas singulier mais qui a été étudié en profondeur pendant 3 ans.

Sur le plan épistémologique, la recherche s'inscrit dans le positionnement très original du paradigme du praticien réflexif développé par Schön (1983). Selon cette épistémologie, la pratique professionnelle constitue le lieu privilégié de développement des compétences professionnelles. Pour l'auteur, la pratique professionnelle est le lieu de production constante de solutions nouvelles à des problèmes nouveaux. C'est donc à la fois par l'action et la réflexion dans et sur l'action que se construit son savoir professionnel (Leopold Paquay et Régine Sirota, 2001).

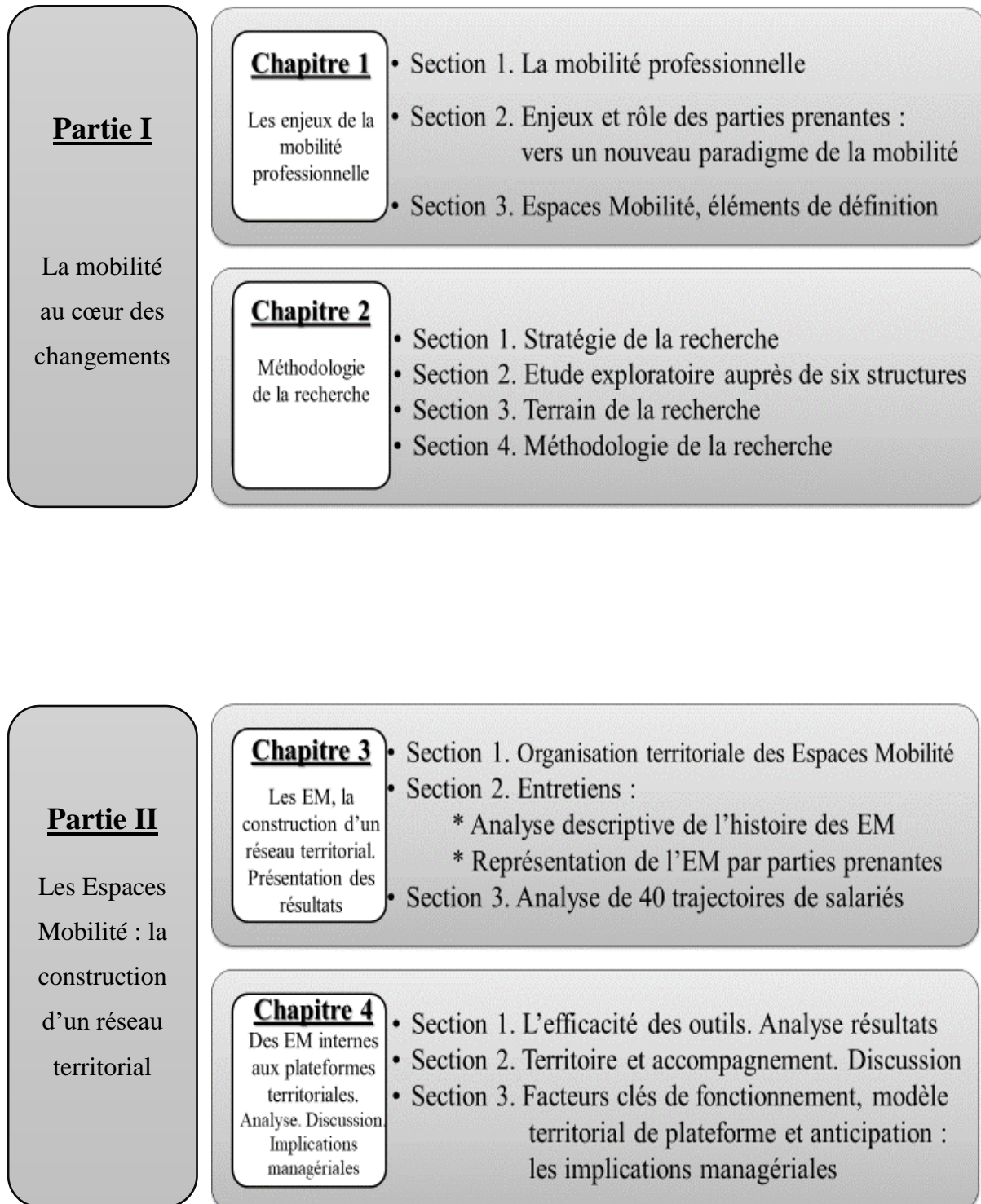
Notre recherche procède de ce double positionnement de praticien et de chercheur. Nous avons, d'une part, choisi de travailler sur l'un des deux Espaces Mobilité au sein desquels nous avons assumé la mission de conseiller mobilité pendant plus de huit années. D'autre part, et pour rendre performante la réflexion sur la pratique, un protocole de recherche a été rigoureusement mis en place selon une méthodologie instrumentée nécessitant une réflexion sur l'action menée à posteriori sur notre propre action.

La base expérimentale de notre recherche s'appuie sur une étude spatiale du parcours de mobilité interne au sein d'une grande entreprise de service public. Le travail de terrain s'est effectué en deux temps. Le premier est une analyse de 40 trajectoires de salariés qui montre de quelle manière l'individu vit l'accompagnement vers un nouveau poste. Le second temps concerne l'ensemble des parties prenantes qui collaborent avec les Espaces Mobilité. 24 entretiens ont donc été conduits auprès d'acteurs, parties prenantes des Espaces Mobilité : membres de la direction nationale, directions régionale et opérationnelle, les acteurs travaillant dans les Espaces Mobilité et leur réseau pluridisciplinaire et les salariés accompagnés.

Notre démarche répond à « la recherche de savoir caché dans l'agir professionnel » qui anime le praticien réflexif (Schön, 1983). Elle sera structurée en deux temps principaux.

STRUCTURE DE LA THESE

La thèse est structurée en deux parties distinctes.



La thèse est structurée en deux parties distinctes.

La première partie, intitulée « La mobilité professionnelle au cœur des changements », se compose de deux chapitres. Le **chapitre 1** présente les enjeux de la mobilité professionnelle interne pour l'entreprise et pour la fonction des ressources humaines. Le **chapitre 2** expose la méthodologie de recherche, présente le terrain et le protocole de recherche utilisé pour recueillir les données.

La seconde partie, intitulée « Les Espaces Mobilité : la construction d'un réseau territorial », est centrée sur la présentation des résultats et une analyse. Le **chapitre 3** est consacré à une étude des Espaces Mobilité, par une analyse de documents, leur histoire, leurs objectifs et leurs missions vues par les parties prenantes et à l'analyse de 40 trajectoires de salariés ayant été accompagnés au sein de l'Espace Mobilité. Le **chapitre 4** sera consacré à l'analyse des résultats, à leur discussion et aux perspectives et implications managériales qui en découlent.

Cette recherche s'inscrit dans l'un des programmes de recherche du Laboratoire CORHIS, sur les transformations et évolutions de la fonction des ressources humaines.

PARTIE I

La mobilité professionnelle au cœur des changements

Chapitre 1. Les enjeux de la mobilité

1. La mobilité professionnelle
2. Les enjeux de mobilité et rôle des parties prenantes : vers un nouveau paradigme de la mobilité
3. Les Espaces Mobilité : éléments de définition

Chapitre 2. Méthodologie de la recherche

1. La stratégie de la recherche
2. Etude exploratoire auprès de six structures
3. Présentation du terrain de recherche : une grande entreprise de service public
4. Protocole de la recherche.

Introduction de la Partie I

La mobilité professionnelle au cœur des changements

Dans cette première partie, l'objectif est de situer les Espaces Mobilité dans le champ de la gestion des ressources humaines. Le premier chapitre expose les enjeux de la mobilité à partir d'une revue de littérature. Le second chapitre, centré sur la méthodologie, décrit la stratégie de la recherche, présente une étude exploratoire et décrit le terrain de la recherche : une grande entreprise de service public.

Chapitre 1

Les enjeux de la mobilité professionnelle

1 - La mobilité professionnelle

1.1 - Mobilité professionnelle, un concept central en GRH

1.2 – Les spécificités de la mobilité interne

1.3 - La mesure de la mobilité interne

2. Les enjeux de mobilité et rôle des parties prenantes : vers un paradigme de la mobilité

2.1 – L'évolution des contours de la mobilité

2.2 – Impact des évolutions sur les parties prenantes

2.3 – La fonction RH, un acteur clé de l'accompagnement

3. Les Espaces Mobilité : éléments de définition

3.1 - Les différentes formes d'Espace Mobilité

3.2 – Les Espaces Mobilité dans la littérature

3.3 - Proposition de définition d'un Espace Mobilité

Introduction du chapitre 1

Dans un environnement évolutif, la mobilité préoccupe plus encore les acteurs RH. Le contexte les contraint à développer des outils de maintien de l'employabilité et de sécurisation des parcours, par le biais notamment de la formation professionnelle. En accompagnant les salariés à s'adapter aux nouvelles contraintes de l'entreprise, les managers diminuent les Risques Psycho-Sociaux et développent la motivation et la flexibilité de l'organisation.

Les Espaces Mobilité sont au cœur de ces préoccupations de mobilité dans toute leur dimension d'actualité. En cela, les Espaces Mobilité et peuvent être assimilés à « une pratique d'invention et d'innovation » Zarifian (in Aubert & Largier, 2013).

Pour toutes ces raisons, nous avons choisi de présenter en premier lieu l'importance de la mobilité et ses outils de mesure. Dans une deuxième section, nous montrerons que le contexte économique entraîne la pratique de la mobilité vers un nouveau paradigme. Nous chercherons enfin des éléments permettant de définir les Espaces Mobilité, outils alternatifs et emblématiques des nouvelles formes de pratique de la mobilité.

1 – La mobilité professionnelle

Cette section a pour objectif de montrer que la mobilité est un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines.

Nous étudierons d'abord les **mobilités professionnelles**. Le salarié, dès qu'il entre dans la vie active, débute en effet un parcours qui sera constitué de divers postes. Il travaillera au sein d'une ou de plusieurs organisations qui cherchent à allouer de manière optimale les compétences aux besoins présents et futurs (Janand & Brillet, 2015, p.30).

Puis, nous nous intéresserons aux spécificités de la **mobilité interne**. A leur niveau, les entreprises accompagnent ces mobilités car « les employés et la façon dont ils sont gérés, jouent un rôle capital dans le succès des organisations » (Cappelletti & Noguera, in Scouarnec & Poilpot-Rocaboy, 2016, p.61).

Nous nous attacherons enfin à rechercher les outils **de mesure de la mobilité** afin d'évaluer l'efficacité des Espaces Mobilité dans le champ de la mobilité interne.

1.1 – La mobilité professionnelle, un concept central en GRH

La mobilité professionnelle est un élément central pour tout salarié au cours de sa carrière. Cette mobilité s'organise au sens large et dans le périmètre plus restreint des entreprises. Dans ce cadre, la mobilité professionnelle est représentée par tous les changements intervenus dans la situation d'un individu. Elle peut aussi se concevoir comme « les mouvements vécus par les salariés qui passent d'un rôle organisationnel à l'autre », (Vardi, 1980). La mobilité étant, d'après l'auteur, un processus interne à la vie qui est elle-même un mouvement permanent de réappropriation de soi dans un monde à vivre avec d'autres. La mobilité interne est finalement une notion plurielle qui décrit de nombreuses possibilités de mouvement dans l'environnement de travail : des mouvements verticaux, latéraux au sein d'une organisation, ou encore des mouvements de nature radiale en fonction du rapprochement ou de l'éloignement du nouveau poste dans l'organisations. Pour Roger et Tremblay (in Guerrero, Cerdin, & Roger, 2004), la mobilité implique de prendre en compte des rôles organisationnels à travers la contribution de l'individu en termes d'innovation, de responsabilité ou de prise de décision dans son travail. Au fond, la mobilité a pour **finalité** de mettre la bonne ressource au bon endroit à un moment opportun pour Janand & Brillet (2015, p.30). De plus, la mobilité professionnelle renvoie à un

processus complexe et multifactoriel croisant plusieurs temporalités et toujours configuré par rapport à un environnement précis, dans le contexte d'une histoire de vie singulière. Elle donne finalement un nom à un état qui « désigne tous les changements intervenus dans la situation d'un individu vis-à-vis de l'emploi, qu'il s'agisse de changements de fonction, de statut, de secteur d'activité, d'établissement, d'entreprise, ou de transition entre emploi, chômage et inactivité » (Duhautois et al., 2012, p.9).

La mobilité professionnelle peut ainsi prendre **plusieurs formes**. Elle est le résultat de « mouvements effectifs ou perçus des salariés entre les organisations, les emplois et/ou les rôles et recouvrant les différentes formes de mobilité reconnues dans la littérature (objective et subjective, verticale et horizontale, géographique et radiale) ». Elle est donnée à voir dans un changement d'emploi, de fonction, d'affectation, de position, dans une entreprise ou une organisation (Galambaud, 1991). Selon Dany & Livian (2002), il existe cinq grands types de mobilité interne à l'entreprise : la mobilité verticale, la mobilité horizontale, la mobilité de reconversion, la mobilité géographique nationale et la mobilité géographique internationale.

Elle constitue également un moyen de « développer de nouvelles compétences, construire des parcours professionnels et garantir le pourvoi des postes vacants sur un territoire » (M. Babeau & Noguera, 2017).

Pour Saint-Germes, Pijoan et Briole (2011), la mobilité prend donc pour référence la **transition professionnelle** qui représente le moment de changement entre deux situations stables. En ce sens et malgré sa notion multidimensionnelle, la mobilité professionnelle est le moment qui se trouve entre deux situations d'emploi.

Dans la pratique, ce sont les **reconversions professionnelles** qui représentent une forme « plus marquée de la mobilité » Roger & Ventolini (2004, p.1871). La reconversion étant, d'après le Larousse, le fait, pour un salarié, de « se reconvertir dans une nouvelle activité ». Cette définition a été souvent traduite en termes de souhait du salarié à changer de métier. Cependant, Roger & Ventolini (2004) montrent qu'il n'est « pas si simple d'identifier celui qui est à l'origine de la mobilité », la **hiérarchie**, les équipes RH et le salarié ayant tous trois un rôle dans les mobilités au sens large.

Les mobilités professionnelles constituent des transitions qui se traduisent par des recherches d'emploi, des créations d'entreprises, des changements d'organisation ou de mobilités internes à une même entreprise. C'est ce dernier item que nous allons spécifier.

1.2 – Les spécificités de la mobilité interne

C'est plus précisément par l'angle de la mobilité interne que nous avons positionné notre recherche. Deux raisons principales expliquent ce choix. D'une part le champ de l'entreprise représente un terrain d'étude étendu et générateur d'apprentissage. D'autre part, elle est l'un des lieux créateurs de valeur où la flexisécurité s'organise dans le marché de l'emploi interne. En tant que sujet d'étude, l'entreprise et sa mobilité interne constituent donc à nos yeux un indispensable lieu de recherche.

Pour Abraham, J., Brillet, F., Ventolini, S., & Mercier, S. (2016, p.256) « La mobilité interne s'apparente à un changement d'emploi ou de fonction sans changement d'employeur ». Elle favorise l'apprentissage et le transfert intra-organisationnel entre services, amenant ainsi l'entreprise à développer les compétences par la dynamique du renouvellement (Peretti, 1995). La démarche de gestion de la mobilité interne consiste à gérer les emplois sur le marché interne de l'entreprise (Abraham, 2004 ; Chanut, 2008). Lorsque l'entreprise est grande, cela rend possible les mouvements de salariés qui s'effectuent soit de manière verticale (promotion interne), soit de manière horizontale (changement de poste sans évolution hiérarchique), soit de manière géographique. Dans ce dernier cas la mobilité peut être nationale ou internationale. Cette forme de mobilité est souvent difficile à promouvoir dans les entreprises car les salariés *-souvent des cadres, même les plus jeunes-* sont relativement sédentaires et sélectifs dans leur choix de destination. Ils revendiquent un équilibre vie professionnelle/vie privée, qui passe par une stabilité familiale et donc géographique. Les travaux de Schein (1971) développent une autre dimension de la mobilité interne qui se caractérise par un changement radical de poste (déplacement de salariés vers d'autres postes). Dany et Livian (2002) parlent alors de mobilité de reconversion, qui constitue une rupture relativement radicale par rapport au reste de la carrière.

Cette mobilité intra-organisationnelle suscite toujours un intérêt pour les praticiens des ressources humaines pour de multiples raisons. Ce type de mobilité permet de disposer de ressources mobilisables et flexibles sur plusieurs emplois, de réduire les coûts d'apprentissage aux évolutions de l'environnement, d'anticiper une meilleure gestion des emplois et des compétences pour le futur et de motiver les employés (Wils, Tremblay & Guérin, 1997 ; Cadin 1998 ; Abraham, 2004...). Si les avantages de la mobilité intra-organisationnelle apparaissent clairement pour les entreprises, son intérêt pour les salariés est beaucoup moins évident dans le sens où les mobilités proposées par la fonction RH ne correspondent pas toujours aux attentes

des salariés (Minognac, 2001) et sont source de stress (Roques, 1999). De plus, la mobilité interne nécessite parfois une renégociation du contrat de travail entre le salarié et l'employeur qui peut être perturbante en raison de l'incertitude sur l'évolution à venir de l'emploi.

Roger & Ventolini (2004, p.1869) montrent que les DRH s'appuient sur ce principe de mobilité professionnelle compte tenu des avantages réciproques qu'il apporte. Un salarié qui se trouve en mobilité dans son entreprise s'y sent plus attaché. Il permet aussi à l'organisation d'être plus flexible tout en développant son employabilité. Cette diversité de parcours, notamment, en cas de plafonnement de carrière, peut apporter de la motivation au salarié.

Finalement, Roger & Ventolini (2004, p.1869) amènent l'idée d'une nouvelle définition de la mobilité qu'« est la facilité à changer d'emploi », et non le fait même de changer.

Plusieurs outils viennent en appui de ces pratiques.

Les outils de la mobilité interne

Les marchés de l'emploi internes existent depuis longtemps, notamment dans les grandes entreprises et dans le secteur public (Laufer et Burlaud, 1980). En effet, pour mettre en place et optimiser ces mobilités indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise et au salarié, plusieurs dispositifs et outils RH sont utilisés.

Ils peuvent être classés, selon Cadin et al. (2007) en deux catégories : les « outils de stimulation de l'initiative individuelle » et les « outils qui laissent l'initiative à l'entreprise ».

Du côté de l'entreprise, l'un des outils les plus anciens était destiné principalement aux cadres : **la gestion des carrières**. C'est une notion qui a vu son champ s'élargir, grâce notamment à l'apparition de la notion de « **talent** » qui a progressivement pris sa place dans les entreprises. Cependant, la limite de la question des talents réside dans le fait qu'elle ait pu « encourager les personnes talentueuses en désespérant les autres » (Noguera, Criaus, & Cappelletti, 2009, p.219). C'est pourquoi de nombreux auteurs et gestionnaires RH conviennent que « rendre tous les salariés talentueux devient pour les entreprises un impératif stratégique. » (Peretti, 2009, p.21). Concrètement cependant, la gestion des hauts potentiels et des talents s'adresse en très grande majorité aux cadres par le biais de « revues de personnel ». Dany, Pihel, & Roger (2013) interrogent récemment le nouveau visage pris de la gestion des talents et des compétences dans un environnement nouveau. Ils montrent, malgré des nuances évidentes, qu'il n'est cependant plus « question de carrières programmées par leurs organisations pour leurs salariés » (page VII). En tous les cas, plus de la même manière qu'auparavant. Néanmoins, « si les organisations

s'engagent moins pour les carrières, elles sont souvent pleines d'occasions à saisir ou à provoquer ».

En ce qui concerne les « outils de stimulation de l'initiative individuelle », il existe des supports qui peuvent être utiles à un nombre plus étendu de salariés. Les **bourses de l'emploi** par exemple, informent les salariés des opportunités au sein de l'entreprise. Dejoux (in Thévenet et al., 2012, p.438) « montre que l'animation de la bourse à l'emploi constitue une décision de politique interne qui valorise la promotion et la mobilité interne ». Il existe aussi des **cartographies de métiers**, qui permettent aux salariés d'envisager des orientations nouvelles à partir des emplois qu'ils occupent. Le concept des « **forums métiers** » est également utile aux employés pour repérer des métiers et prendre des décisions de mobilité interne.

Et enfin, il existe les entretiens annuels d'évaluation, les référentiels emplois et compétences, les accords de GPEC et les d'examens internes. Cependant, cette multiplicité d'outils peut être à l'origine de ruptures de trajectoires notamment en raison d'un manque de cohérence entre les différents outils.

D'autre part, comme le constate Dubouloy (2005, p.29), ni les bons diplômes ni les comportements parfaits ne garantissent aujourd'hui une carrière tranquille. La mobilité interne ressemble désormais « davantage à un torrent bouillonnant, semé de barrages et d'embûches ».

Sa mesure en devient d'autant plus délicate. Pour évaluer la mobilité interne et ses résultats, il convient de l'étudier à partir de plusieurs paramètres.

1.3 – La mesure de la mobilité interne

Le contexte est certes mouvant et changeant mais, « même en milieux turbulent, on peut analyser les choix des individuels à partir d’ancrage de carrière, c’est-à-dire de valeurs (au sens de Rokeach) que les personnes mettent en avant pour justifier une vocation, une envie professionnelle, une orientation de métier ou de filière » Louart (in Dany et al., 2013, p.IX).

La mesure la plus logique consiste à mettre en relief deux éléments clés de la mobilité interne : les **postes successivement occupés et le temps passé** par le salarié dans l’entreprise. C’est ce que font les DRH afin d’avoir une image claire du parcours d’un salarié au sein d’un organisation (Roger & Ventolini 2004).

Globalement, il a été démontré que « les opportunités de mobilité professionnelle diffèrent selon **l’âge et l’ancienneté** dans l’entreprise, deux composantes essentielles du cycle de vie active » (Dupray & Recotillet, 2009). A partir d’une classification organisée, Gunz (1988) démontre qu’il existe **cinq changements possibles** : la transition *continue*, lorsque les responsabilités du nouveau poste sont similaires à celles du poste antérieur ; la transition *cosmopolite*, lorsque les responsabilités du nouveau poste sont similaires à celles de l’ancien mais qu’elles sont exercées dans un contexte distinct, la transition *itérative*, qui correspond au retour du salarié à un poste dans lequel il a déjà travaillé, la transition *expansionniste*, qui est un retour sur un poste connu, mais avec des responsabilités nouvelles pour le salarié et la *transition nouvelle* où la mobilité interne est réalisée sur un nouveau poste avec des responsabilités nouvelles.

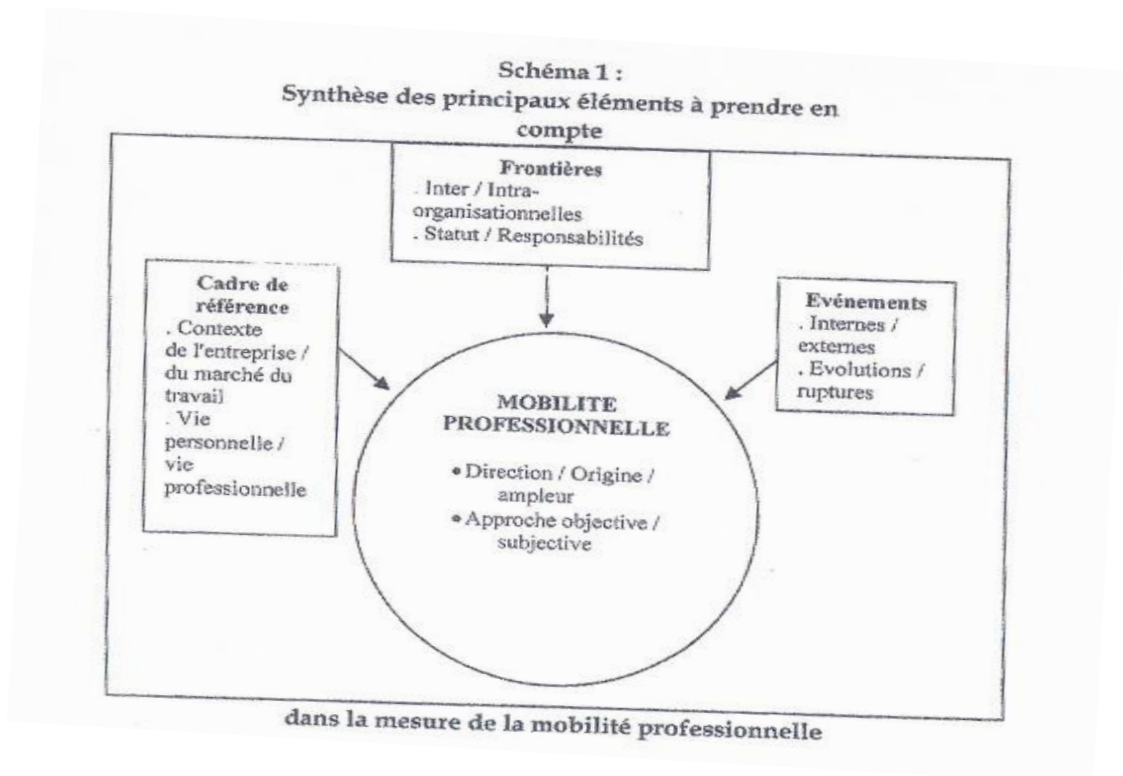
Dans le prolongement des travaux de Gunz, Mignonac (2001) **distingue six déterminants envers la mobilité intra-organisationnelle** : (1) les mobilités en « rupture » avec le métier d’origine, (2) les mobilités consistant en un « changement de spécialisation », (3) les mobilités consistant en une « adaptation », (4) les mobilités vers les métiers de « contrôle », (5) les mobilités consistant en un « changement de finalité » et (6) les modalités vers le management.

D’autres modèles théoriques dans la littérature permettent de mieux comprendre les variables explicatives qui guident le salarié face à une décision d’accepter une mobilité intra-organisationnelle. En premier lieu les **variables liées aux ancres de carrières**. Pour Schein (1978), l’ancre de carrière est le mélange des intérêts et besoins qui guident l’individu face à une décision relative au travail. Il propose un instrument de mesure intitulé *Career anchors: Discovering your real values* qui identifie huit ancres de carrières qui influencent la mobilité

intra-organisationnelle, soit les ancrés : (1) de compétence technique et fonctionnelle, (2) de gestion, (3) d'autonomie/indépendance, (4) de sécurité/stabilité ou identité organisationnelle, (5) de service ou dévouement à une cause, (6) de défi (ou variété), (7) de style de vie et (8) de créativité entrepreneuriale.

D'autres **variables explicatives sur l'intention des salariés** envers les différents types de la mobilité intra-organisationnelle sont proposées dans la littérature comme des variables sociodémographiques telles que l'âge, le sexe, le statut familial ou le fait de vivre ou non avec un(e) conjoint(e) qui travaille ou non, avec ou sans enfants dans le foyer. Sur *l'âge*, plusieurs études ont observé qu'en avançant en âge, les individus ont tendance à être moins mobiles (Gould & Penley, 1985 ; Tremblay, Wils, & Proulx, 1995). Sur le *genre*, les femmes sont moins disposées à accepter d'être mobiles que les hommes (Anderson, et al., 1981). Toutefois, Ostroff et Clark (2001) suggèrent que les femmes ont l'intention d'accepter une mobilité latérale non géographique, avec ou sans changement de métier. Sur le *niveau d'études*, Anderson, Milkovich, & Tsui (1981) associent le niveau d'études ou de formation à l'intention envers la mobilité. D'autres auteurs comme Brett & Reilly (1988), Brett, Stroh, & Reilly (1993) ou encore Ostroff & Clark (2001) n'ont pas trouvé d'influence significative entre le niveau d'études et l'intention envers la mobilité intra organisationnelle. Enfin, certaines recherches n'ont pas trouvé de lien significatif entre la *situation familiale* et l'intention envers la mobilité intra-organisationnelle (Landau et al. 1992 ; Feldman et Bolino, 1998 ; Ostroff et Clark, 2001 ; Mignonac, 2008). D'autres auteurs, avancent que les célibataires sont plus capables d'être mobiles que les salariés mariés (Markham, et al., 1983).

Roger & Ventolini (2004, p.1872) montrent aussi que de nombreux auteurs évaluent la mobilité à partir d'une liste chronologique des postes tenus. Latak (1984) par exemple, « propose, pour évaluer **l'ampleur d'une transition de carrière**, une mesure fondée sur une combinaison de modifications concernant le poste, le statut hiérarchique, la fonction, la tâche, et le domaine d'activité. Elle définit une **échelle à douze points**, depuis le simple changement de poste jusqu'au changement impliquant à la fois tous les paramètres ». Puis, les auteurs présentent les travaux de Pinder et Schroeder (1987) qui ajoutent à cette mesure des éléments **subjectifs d'évaluation** en incluant une perception de la similitude, du niveau de complexité et du niveau de difficulté du nouveau travail par rapport à l'ancien. A partir de ces approches objectives ou subjectives, Roger & Ventolini constatent que la mesure « classique » de la mobilité est d'une grande complexité. Ils proposent donc une grille nouvelle pour permettre d'étudier les nombreuses facettes de la mobilité.



Les éléments à prendre en compte pour observer la mobilité sont divers. Il s'agit du cadre de référence, à la fois individuel et professionnel, des frontières organisationnelles et statutaires et des événements internes ou externes.

Ces multiples variables permettent de mesurer la mobilité dans sa direction, son origine et son ampleur. Cette approche permet d'avoir une vision des parcours à la fois objective et subjective.

La mobilité professionnelle, et plus spécifiquement la mobilité interne, tiennent une place importante dans la gestion des ressources humaines. Plusieurs éléments de mesure de son efficacité permettent d'en évaluer son intérêt et sa performance.

Synthèse

Section 1 – La mobilité professionnelle

L'objectif de cette section était de comprendre les enjeux de la mobilité et d'en définir les outils et éléments de mesure afin d'en déterminer leur adéquation avec les besoins des salariés et des entreprises.

Nous constatons en premier lieu que la mobilité revêt une importance centrale pour les salariés, pour les organisations et, plus généralement, pour la gestion des ressources humaines. Les outils de gestion de la mobilité existants : bourses d'emplois, gestion des carrières et des talents etc., restent utiles.

La mesure de la mobilité renvoie à de nombreuses variables et éléments tels que le contexte de l'entreprise, la vie personnelle et professionnelle du salarié, etc.

2 – Les enjeux de la mobilité et rôle des parties prenantes : vers un nouveau paradigme de la mobilité

Cette section a pour objet de présenter les éléments de contexte qui amènent le concept de mobilité à évoluer de manière significative.

Nous nous attacherons d'abord à étudier les transformations induites par les lois et les pratiques de ressources humaines. Ensuite, nous observerons l'impact de ces changements sur les parties prenantes (salariés et dirigeants). En dernier lieu, nous examinerons les conséquences de ces mutations sur la fonction des ressources humaines, et plus spécifiquement sur le champ de la mobilité.

2.1 – L'évolution des contours de la mobilité

Dans un contexte économique en forte mutation, le « compromis implicite, fondé sur un contrat psychologique liant les salariés à 'leur' entreprise, est largement remis en cause » (Palpacuer & Seigneur, 2012). L'organisation de la mobilité dans un contexte moins sécurisant prend une forme nouvelle qui, comme le montre Kaisergruber (2006, p.16), nécessite la conception de formules nouvelles de transitions professionnelles.

2.1.1 – L'évolution de la législation

Les lois introduisent progressivement l'obligation de mettre en place des outils de GRH, comme la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) ou la sécurisation des parcours et l'employabilité. En toile de fond : l'idée d'essayer de prévoir pour faciliter l'adaptation, celle des entreprises et celle des salariés. Le législateur s'empare du constat partagé que l'entreprise se trouve au cœur d'enjeux complexes. Il légifère avec l'idée de favoriser l'anticipation pour s'adapter à cet environnement en évolution continue.

2005-2008 : GPEC en appui des « prévisions »

En effet, la loi n°2005-32 de programmation de cohésion sociale du 18 janvier 2005, loi Borloo prévoit qu'à partir de début 2008, les syndicats sont en droit d'obtenir une négociation sur la GPEC. Ces dispositifs ont pour finalité première d'éviter les licenciements économiques ou d'en limiter le nombre. Si l'obligation de faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est ancienne (article L.2323-56 du code du travail ou encore article L.1233-4), la

loi de cohésion sociale a cherché à faire de la GPEC un objet de dialogue social en créant une obligation triennale de négociation (article L.320-2 et 3 du code du travail. Cf. également L132-27).

2013 : loi de sécurisation de l'emploi. Définir et partager les orientations stratégiques

Dans le prolongement de cette loi, la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 précise le processus en instaurant une consultation du Comité d'Entreprise sur les orientations stratégiques en préalable des échanges sur la GPEC.

Parallèlement, plusieurs outils peuvent venir en appui, notamment en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences et d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

2014 : loi n°2014-288 du 5 mars 2014. Formation et adaptation des salariés aux postes

Un peu plus tard, la loi dite loi Sapin a trois volets : formation-emploi, démocratie sociale-inspection et contrôle. Pour la partie « Formation et emploi », la loi instaure le Compte Personnel de Formation (CPF) ; le Conseiller en Evolution Professionnelle (CEP) ; simplifie le financement de la formation professionnelle ; établit dans toutes les entreprises un entretien professionnel devant se dérouler tous les deux ans, ...

Et si l'article L6321-1 ne cite pas le mot d'« employabilité », il indique que « l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail, veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.» Pour ce faire, le même article précise que des « actions de formation mises en œuvre à ces fins sont prévues, le cas échéant, par le plan de formation » et que l'employeur « peut proposer des formations qui participent au développement des compétences, ainsi qu'à la lutte contre l'illettrisme ».

La loi tient ainsi un rôle évident dans les débats des entreprises et la vie des salariés. L'objectif étant bien de prévoir pour organiser et 'prévenir'. Les bénéficiaires visés sont à la fois les entreprises et les salariés. Quelques points particuliers émergent de ce contexte légal et impactent directement la mobilité professionnelle au sens large, au premier rang duquel : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

2.1.2 – De la gestion prévisionnelle des emplois à la gestion territoriale

La GPEC et la prospective métier jouent un rôle important dans le sujet de contexte de la mobilité professionnelle. La première est impulsée par la loi, la seconde conçue par les professionnels des ressources humaines.

Scouarnec (2002) montre que la GPEC est une méthode qui permet d'anticiper les évolutions de l'emploi puis de planifier les démarches stratégiques pour les accompagner. D'abord centrée sur les effectifs, la GEPC développe ensuite des « approches plus centrées sur l'individu ».

Pour revenir quelque peu en arrière, cette modalité de gestion prévisionnelle des emplois est arrivée dans les années 1980 avec les premières démarches de planification. Déjà difficile à mettre en place compte tenu des difficultés à anticiper, elle revient en 2005 avec la Loi Borloo. Adossée à la question des Plans de Sauvegarde de l'emploi, la GPEC « cherche à faire converger « l'économique et le social » dans un horizon de trois à cinq ans » (Guerrero, 2009, P.45). A partir de la stratégie de l'entreprise et des évolutions d'organisation qui en découleront, les équipes des ressources humaines tentent d'estimer et de définir autant que possible les évolutions des métiers. Pour ce faire, des cartographies de métiers et de compétences sont établies. Concrètement, en comparant les métiers futurs et les ressources de l'entreprise, l'exercice est d'anticiper les écarts. L'objectif de fond est de limiter les conséquences des restructurations par l'anticipation en termes d'emploi.

Mais, si la GPEC est une ambition qui vient de loin, elle amène des doutes récurrents comme le montrent Rouilleault (in Aubert & Largier, 2013, p.51).

« Les limites de la GPEC sont d'ailleurs désormais bien connues » selon Parlier (in Perret, 2015, p.58). L'auteur montre d'abord que les responsables d'entreprise se disent en difficulté pour traduire en termes d'emploi les évolutions délicates à anticiper. « Ensuite, ils considèrent que ce dispositif gestionnaire est trop contraignant ». Enfin et pour toutes ces raisons, la méthode et ses outils complexes semblent plus faciles d'accès aux grandes entreprises. Ce dernier argument est relativisé par une étude d'Abraham (2011) montrant qu'il y existe des pratiques effectives de Gestion de l'Emploi et des Compétences dans les TPE et PME.

Néanmoins, à l'instar d'Antoine Auboïs (in Barabel, 2016, p.48), nombreuses sont les entreprises qui, jugeant le dispositif trop complexe, « l'ont progressivement rangé dans la case « administratif » lui ôtant bien souvent toute portée stratégique ».

Ainsi, la confiance dans la GPEC a diminué au fur et à mesure des critiques qui lui ont été faites. C'est pourquoi, « en rupture avec les démarches classiques des gestion prévisionnelles », Boyer & Scouarnec (2005) ont proposé la méthode de la prospective métier « plus orientée sur la création de sens et de valeur que sur le simple instrumentalisme ». Définie comme la « capacité de détection précoce des signaux faibles de changements à venir » Scouarnec (2002), la prospective permet, à partir de l'historique des métiers, de travailler sur les projections de ses évolutions et mutations à venir. La méthode développée se décline ainsi en quatre points : « l'appréhension contextuelle, la pré-formalisation, la construction et la validation. ». La prospective métier met « en évidence des métiers en émergence, en transformation et en obsolescence ». L'objectif final est de créer un observatoire des métiers, « prolongement du concept de prospective appliqué à la gestion » (Boyer & Scouarnec, 2005, p.13).

Pour Noguera & Lartigau (2009, p.27) « la prévision et la prospective fondent le projet d'une organisation pour concevoir son avenir ». Pour ces auteurs, ces deux notions sont complémentaires dans le but de bénéficier de méthode quantitative autant que qualitative.

La GPEC et la prospective métier sont emblématiques des besoins nouveaux que formulent plus ou moins clairement l'entreprise et les salariés. De nouveaux concepts apparaissent ensuite, qui prennent de plus en plus de place dans les pratiques managériales.

Les PME et grandes entreprises considèrent le territoire comme une maille utile à la construction des mobilités et aux échanges de ressources, « voire à la création de valeur ajoutée » (Bories-Azeau & Loubès 2013, p.1). Ainsi, la **Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences** (GTEC) s'est développée dans les territoires, dans un objectif de mieux gérer la gestion des emplois sur les bassins d'emploi. Dans les faits, il semble que « les entreprises dont la GPEC est tournée vers la gestion interne de l'entreprise ne développent pas les mêmes types de GPEC que celles qui pensent la GPEC à l'échelle du territoire, c'est-à-dire au-delà des frontières juridiques de l'entreprise. » (Oiry & Al., 2013, p.30). Pour les auteurs, qui ont identifié quatre idéaux-types dont la « GPEC mutualisée et territorialisée » (p.45), « le prévisionnel tel qu'il avait été envisagé dans les années 1990, avec les premiers outils de la GPEC, a été clairement abandonné » (p.45). La GTEC introduit certes le territoire mais abandonne quelque peu la prévision. D'autant que, « si le territoire émerge en tant que nouveau lieu de la gestion des compétences, il le fait en rencontrant de nombreuses difficultés et de nombreuses incertitudes (notamment juridiques) » (p.46). La GTEC prend de l'ampleur même si ses contours et limites restent à définir. La période d'essor qu'elle traverse permet cependant

de créer des opportunités par l'intermédiaire de modèles émergents tels que certains « systèmes territoriaux de management global des talents » expérimentés par exemple à Sophia Antipolis (S. Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2015, p.120).

La notion de territoire s'installe de manière de plus en plus évidente dans la gestion des ressources humaines. Son émergence donne déjà des résultats évidents en termes d'efficacité territoriale de l'emploi : plus les acteurs sont proches et communiquent, plus un projet a des chances d'aboutir.

La notion de 'territoire' qui émerge dans la GPEC n'est qu'un élément supplémentaire à l'idée majeure qui avait justifié l'obligation d'anticiper : l'idée d'assurer la sécurisation des parcours professionnels.

2.1.3 - Sécuriser les parcours par l'employabilité

Par la GPEC, la loi s'attache à générer des usages visant à sécuriser les parcours professionnels. Cette notion même entraîne des sujets nouveaux que les entreprises et les salariés définissent, renomment, intègrent et interrogent. L'une des notions principales qui en découle est l'employabilité. Car la sécurisation visée a pour vertu de participer à l'employabilité des salariés.

Bien que définie depuis plusieurs années, que la notion même d'employabilité apparaît avec un contexte économique particulier qui transforme le lien à l'emploi. Remis dans ce contexte, le préalable est que « l'in employabilité n'est pas une caractéristique des individus mais le résultat d'un processus dynamique. L'employabilité s'acquiert dans l'emploi et disparaît lorsque le chômage frappe et dure. Suggérer que nul n'est inemployable inverse l'analyse et reporte un peu la responsabilité de l'employabilité sur l'employeur » (Séchaud, 2016).

De manière générale, l'employabilité fait appel à la **notion de compétences**. « Elle est considérée comme le processus qui permet à un individu d'occuper, de trouver ou de créer un emploi à partir de l'utilisation optimale de ses compétences individuelles » (Loufrani-Fedida, Oiry, & Saint-Germes, 2015, p.19). En effet, pour prévoir les changements professionnels à venir, le salarié a besoin de rester « employable », et l'entreprise, de son côté, favorise son évolution professionnelle en ce sens. Dans cette période où « le salarié joue un rôle plus important dans la gestion de sa carrière » (Roger & Ventolini, 2004, p.1868), l'employé se doit d'apporter sa contribution éclairée et devenir, progressivement, acteur de son parcours et de son employabilité.

L'employabilité porte aussi dans sa définition une **notion d'aptitude personnelle**, dans le sens de « la capacité d'une personne à être affectée à un nouveau travail et/ou à s'y maintenir» Marbot (2012, p.100). C'est-à-dire la capacité à garder un emploi ; « retrouver un emploi » avec un niveau de rémunération équivalent ou choisi. La mobilité qui en résulte peut donc avoir lieu dans l'entreprise ou en-dehors, le sujet étant plutôt la capacité durable à pouvoir travailler sur un marché de l'emploi évolutif.

Pour autant, toute la question de l'employabilité n'est pas dans les mains du seul individu mais relève bien d'une **coresponsabilité entre entreprise et salarié**, même si la mobilité qui en découle peut être inter ou externe à l'organisation

En ce sens, une politique active de formation peut participer au développement des compétences d'un employé. De plus en plus de salariés changeront d'entreprise en cours de carrière. « L'emploi à vie n'existe quasiment plus. De ce fait, l'entreprise est désormais concernée par le développement et l'employabilité de son salarié à qui elle ne propose plus d'emploi à vie » (Saint-Germes, Pijoan, & Briole, 2011, p.3).

Finalement, « L'employabilité est la capacité relative que possède un individu d'obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail » comme l'indiquent Cadin, Guérin, & Pigeyre (2007, p.454).

Un débat demeure cependant dans la littérature, qui opposerait d'un côté « une accumulation de compétences transférables » et de l'autre « **une nouvelle méta-compétence : le savoir-évoluer** » (Loufrani-Fedida, Oiry, & Saint-Germes, 2015, p.19).

Nos travaux sont plus axés vers une mobilité professionnelle allant dans le sens de la seconde définition. C'est-à-dire une mobilité facilitée par une flexibilité de fond, dans laquelle les compétences ne représentent qu'une partie des atouts du salarié pour réussir. Mobilité dans laquelle le « savoir-évoluer » est une « méta-compétence » nécessaire que l'entreprise va contribuer à mettre en œuvre. La finalité étant de contribuer activement afin de permettre au salarié d'être doté de la compétence...de l'adaptation.

Préparer les salariés à de nouveaux métiers devient incontournable. Les individus seront amenés à changer de postes et d'entreprises. Leur employabilité devient un sujet majeur. Cela amène les parties prenantes à modifier leur posture.

2.2 – Impact des évolutions sur les parties prenantes

La mobilité interne est gérée par de nombreux acteurs et parties prenantes dont il convient de préciser les missions dans ce contexte transformé.

2.2.1 – Le salarié, acteur de son parcours professionnel

Au-delà des accélérations techniques et sociales, le salarié doit s'adapter aux évolutions des métiers et à des modes de vies et d'état d'esprit qui changent. Finalement, « le changement le plus profond et le plus difficile à réaliser est celui de la 'transformation' des individus » (Baratoux, 2016).

Au cœur de ces transformations profondes, le salarié est sollicité d'une manière nouvelle. Car la question de l'employabilité « repose sur les processus cognitifs de l'acteur (...) qui dispose finalement d'une large liberté d'action dans sa démarche d'appréciation ». Vers un rapprochement (Loufrani-Fedida et al., 2015, p.20).

L'enjeu est important pour le salarié car il se trouve en situation d'agir lui-même pour retrouver un emploi. Au regard des paramètres nombreux qui peuvent ou non favoriser la réussite d'une telle recherche de poste, on perçoit rapidement ce que ce processus de proactivité peut avoir de complexe, voire d'extrêmement délicat dans certains cas. En effet, en plus d'un portefeuille de compétences à faire vivre, le salarié doit prouver sa capacité d'adaptation. Certains ont les moyens de faire valoir ces éléments cumulés. Pour d'autres, cette posture peut avoir un effet décourageant ou inhibant. Or l'investissement est déterminant si l'on définit la proactivité comme « un terme malléable utilisé pour évoquer tour à tour une personnalité, un comportement, une attitude, un objectif ou une démarche à suivre qui favoriserait la réussite de sa vie et sa réussite professionnelle » (Gatignon-Turnau, Ventolini, & Fabre, 2015, p.26). Les auteurs montrent cependant que le principe même du comportement pro-actif n'est pas nouveau, bien que les travaux à ce sujet soient peu nombreux. La proactivité est, d'après eux, caractérisée par deux approches distinctes. La première dite « approche classique » (p.29), a pour objet d'organiser la carrière en la planifiant autant que possible. Dans ce schéma, « l'individu doit être à l'initiative de l'action et doit définir ses propres objectifs sans se les laisser imposer par les autres et être passif ». Il a une vision claire de ses souhaits de carrière et s'organise pour y parvenir. La proactivité que Gatignon-Turnau et al. (2015) nomment « nouvelle approche », reflète les enjeux contemporains. Il s'agit plutôt dans ce cas d'« anticiper

les évènements futurs qui peuvent nous arriver, et ainsi favoriser des comportements préventifs».

En résumé, dans le premier cas, le salarié crée « sa propre trajectoire de carrière », dans le second, il se prépare « aux évènements extérieurs ». Les uns planifient, les autres s'organisent, en anticipation, pour savoir réagir aux évènements extérieurs. Autrement dit, « une approche « anticipatrice » de la proactivité (...) pourrait se substituer à une approche 'planificatrice' » p.39.

Cette posture active peut d'ailleurs s'avérer libératrice ou délicate car la question de l'autonomie et de la liberté, *de la proactivité*, constitue un sujet bien complexe. La proactivité, si elle est plus évidente peut-être pour les nouvelles générations, est une posture complexe à mettre en œuvre. Elle amène l'individu au cœur de lui-même. En ce sens, il n'est pas facile de rester seul avec les questions qui entourent ces réflexions à la fois professionnelles et personnelles.

La posture active peut sembler plus naturelle à la génération dite 'Y'. Pour elle, la proactivité est incontournable et emblématique des mutations économiques et des changements de mentalité. En ce sens la génération Y est « une chance pour transformer la fonction RH » Besseyre des Horts (2014). Car la proactivité dont il est question dans ce contexte redonne une forme d'autonomie aux salariés.

Dans d'autres situations, les salariés sont dotés de moins d'atouts pour gérer les périodes de rupture. Car « les transitions involontaires se sont accrues avec la montée du chômage » (Duhautois et al., 2012, p.105). C'est pourquoi, dans certains cas, les effets psychologiques de la mobilité non choisie sont réels. Ainsi, « des trajectoires chaotiques, des traumatismes identitaires, sont couramment observés à moyen et long terme chez les individus ayant perdu leur emploi » (Mercier, Schmidt, & Lacour, 2012, p.5). Le Ministère du travail indique que les RPS –Risques PsychoSociaux- peuvent être liés aux « changements de travail » et notamment aux restructurations (site internet Ministère Travail, 2016). Car, « en passant d'une logique de production à une logique commerciale, l'entreprise a fait bien plus que changer de statut : elle a changé de métier et d'identité » (Palpacuer & Seigneur, 2012, p.154). Les auteurs, qui reviennent sur « les 32 suicides qui ont eu lieu entre 2008 et 2009 » dans l'entreprise de télécommunication, décrivent que la presse a montré combien la situation de changement avait été difficile à gérer. Pour le salarié, les enjeux sont considérables. En impactant le travail, c'est à leur identité même que les individus sont touchés. La manière de gérer ces périodes est déterminante.

Etre acteur de son parcours professionnel peut sembler simple ou aisé. C'est, dans tous les cas, une réalité avec laquelle doivent désormais vivre les salariés. Même la notion de capital humain, de plus en plus utilisée, met l'individu au cœur de sa compétence à organiser et mettre en valeur ses aptitudes, talents et expériences.

Dans les faits, ni la facilité ni l'incapacité ne rendent compte de manière juste de la mobilité des salariés. En effet, l'individu agit de façons différentes à partir de ce dont il dispose, exprimant par là même une forme de liberté dans le périmètre qui est le sien. Il se forge en cela une « objectivité positionnelle ». Redonnant ainsi une forme de liberté aux individus, Amartya Sen -*économiste et philosophe indien ayant reçu le prix Nobel d'économie en 1998*- apporte une analyse des inégalités éclairée par les questions de justice et l'objectif du développement humain. D'un côté, l'auteur prend en compte « ce que possèdent les individus et de l'autre leur liberté à utiliser ces biens pour choisir leur propre mode de vie » (Sen, 2000). Ni instrumentalisation ni liberté mais des « modes de fonctionnement » et de « capacité ». Le terme de « capacités » a un sens précis pour l'auteur. « Il s'agit de l'ensemble des modes de fonctionnement humain qui sont potentiellement accessibles à une personne, qu'elle les exerce ou non » Chemla (in Sen, 2010). En résumé, la théorie de la capacité de Sen interroge la manière dont l'individu utilise ses biens à partir des diverses combinaisons de modes de fonctionnement qu'il peut mettre en œuvre et qui reflètent sa liberté, c'est-à-dire son mode de vie (Monnet, 2007).

Le salarié devient acteur de son parcours. Les salariés sont inégaux devant cette posture nouvelle à adopter. Dans les atouts dont ils peuvent disposer, l'appui de l'entreprise tient un rôle important.

2.2.2 – Les entreprises, la nécessité d'une implication dans la sécurisation des parcours

Pour l'**entreprise**, l'**enjeu** est différent. Il s'agit de son existence même. L'organisation a ainsi intérêt à « développer les capacités (...) qui la rendent unique, la distinguent de ses concurrents et lui permettent d'exceller dans certains domaines » Besseyre des Horts (2016, p.13). Or les leviers qui peuvent permettre cet avantage concurrentiel résident dans les compétences techniques et la culture d'entreprise. Au quotidien, ceux qui déclinent ces politiques, qu'elles soient techniques ou « culturelles » sont les managers qui portent la production. En prise directe

avec l'ensemble des sujets, « les dirigeants de proximité sont les premiers relais de (*nos*) actions et ce, dans un sens ou dans un autre » (dirigeant d'entreprise cité par Janand & Brillet, 2015, p. 261). Palpacuer & Seignour (2012) montrent d'ailleurs que la presse a mis en cause « la situation de l'entreprise et la manière de manager ces transformations ». Les dirigeants sont donc en première ligne sur un sujet plus que sensible : celui de l'identité professionnelle et de son impact personnel sur les salariés. Leur volonté à accompagner leurs équipes dans les transformations est un élément de distinction.

Les managers sont en prise directe avec les transformations de l'entreprise. D'un point de vue stratégique, la contribution de l'entreprise a également un rôle majeur. Pour sécuriser les parcours, le rôle de la direction se situe à trois niveaux : l'anticipation, la formation et la revitalisation des territoires.

- *Anticiper*

L'outil principal de l'anticipation est la GPEC. Par sa vision prospective, elle vise à protéger les emplois précaires et limiter les conséquences des plans sociaux. La prévision a ainsi pour but de favoriser l'anticipation des évolutions de l'activité en termes d'emplois et de compétences.

- *Former*

La formation tient ensuite un rôle majeur, évident et central dans la contribution apportée par les entreprises à la sécurisation des parcours. En effet, la formation permet d'éviter les pertes de compétences et favorise l'adaptation à l'emploi. Elle peut prendre la forme de l'alternance, de congés individuels de formation, de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et passer par le plan de formation ou le Compte Personnel Formation (CPF). Cependant, la formation s'inscrit dans un cadre d'ingénierie d'emploi plus globale de la part de l'entreprise, comme le montrent Sigot & Vero (2014, p.1). Partant de la question de savoir si « la sécurité des parcours professionnels peut être envisagée du seul point de vue de la formation », les auteurs analysent une enquête menée auprès de 5.360 entreprises de 10 salariés et plus. Quatre types de configurations d'entreprises sont déterminés en matière de stabilité de l'emploi. A partir de cette division, ils constatent que la sécurisation du parcours professionnel repose sur plusieurs points : la politique de formation, la politique de ressources humaines et l'organisation du travail. « L'interdépendance entre ces trois dimensions est un point essentiel. Elle semble façonner le triangle vertueux ou vicieux, selon le cas, à l'intérieur duquel se construisent les

parcours professionnels ». La formation a donc une utilité réelle lorsqu'elle est mise au service d'un projet professionnel clair et réaliste.

- *Revitaliser les territoires*

Enfin, les entreprises ont des obligations en matière de revitalisation des territoires. Le principe est de participer à la réintégration d'emplois dans les villes et régions dans lesquelles une entreprise a supprimé des postes. « Leur participation prend la forme d'une taxe calculée ainsi : nombre d'emplois supprimés multiplié par 2 à 4 fois le montant du smic mensuel. Le ratio est négocié avec l'Etat. L'enveloppe est destinée à financer la création d'emplois dans les PME présentes sur le territoire dans le cadre d'une convention de revitalisation signée avec l'Etat, (Loi de Cohésion sociale du 18 janvier 2005. Art L.1233-84 à 90) » (Institut du Leadership, 2013). Le financement peut être versé sous forme de subventions directes pour des emplois créés, de prêts à taux bonifiés, de prestations de conseil externe ou de formations.

Dirigeants et managers d'entreprise contribuent directement à la création de parcours professionnels. Ils dotent leurs salariés de nouvelles compétences et anticipent les évolutions à venir pour assurer pérennité de l'organisation. A leurs côtés, les équipes des ressources humaines développent des outils de sécurisation des parcours à destination des salariés.

2.3 – La fonction RH, un acteur clé de l'accompagnement

Salariés, dirigeants et managers étant impactés par ces enjeux, la mobilité professionnelle se réorganise. Dans ce contexte de transformations importantes, « gérer la mobilité interne », « anticiper les évolutions des métiers, des emplois et des compétences associées », « construire, accompagner et sécuriser les parcours professionnels » deviennent des préoccupations majeures pour les entreprises. Dans cet environnement bouleversé, où les trajectoires linéaires d'hier font place à des parcours inattendus qu'il faut sans cesse repenser, la gestion des talents et des carrières n'est plus une réponse unique (Peretti, 2008). Et, « quand la crise s'installe, les entreprises ont besoin d'être flexibles, de conserver et de développer des compétences rares, le recours à la mobilité intra organisationnelle s'avère ainsi une nécessité » (Akoum, 2013). Gérer cette question n'est pas nécessairement aisée comme le montrent Notais&Perret (2012), et, pour les DRH, les transitions professionnelles sont rendues « bien souvent complexes mais nécessaires à l'adaptation permanente et à la flexibilité de l'organisation ».

2.3.1 – Une gestion RH transformée

Face à ces constats, plusieurs éléments de changements apparaissent qui pourraient même former, comme le montre Scouarnec (in Scouarnec & Poilpot-Rocaboy, 2016, p.3) « un changement de paradigme » appelant de nouvelles compétences des ressources humaines.

Dans ces changements en cours, notamment digitaux, l’auteur propose de s’appuyer sur quatre types items permettant de construire collectivement des solutions utiles à la performance globale.

Schéma n°2 : Quatre types de questionnements pour construire des solutions collectives.

Source : Scouarnec 2006, p.6

Rapport à l’autre PERSONNE / LIEN SOCIAL	Rapport au travail VISION / PLAISIR
Rapport au temps TEMPS COURT / DYNAMIQUE	Rapport à l’espace ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL MULTIPLES / AGILES

Ces questionnements à formuler sont ceux du rapport à l’autre pour savoir de quelle manière la filière RH s’occupe des « Personnes ». La question du rapport au travail afin de construire une « Vision Commune ». Celle du rapport au temps pour interroger « la temporalité des différents acteurs concernés ». Et la question du rapport à l’espace qui permet de réfléchir aux « environnements de travail physiques et digitaux ».

Pour avancer en ce sens de construction collective en gestion des ressources humaines, quelques compétences clés sont utiles dans l’entreprise. Pour les professionnels de la mobilité interne, il est nécessaire de faire appel à de nouvelles compétences.

2.3.2 – Une nouvelle posture RH : l’accompagnement

Les individus eux-mêmes étant appelés à anticiper dans une dynamique de proactivité, les métiers des professionnels RH qui gèrent leurs carrières se modifient. Leurs missions se transforment en missions d’aide, d’appui et de conseil aux salariés. Ils deviennent ‘*accompagnateurs RH*’ dans le sens d’« être avec et d’aller vers, dans un esprit de partage » Paul (2015, p.8) que l’auteur considère comme la « définition minimale » de

l'accompagnement. Elle indique (2009, p.54) que l'accompagnement met en question la « valorisation des compétences et de l'action pertinente » dans une situation « opérationnelle » permettant d'agir pour obtenir les « résultats escomptés ». Ainsi, le salarié agit pour passer une étape professionnelle. Ce passage est facilité par un accompagnement structuré qui lui permet de co-construire un projet professionnel dans un contexte à la fois « d'autonomie et de coopération ».

L'accompagnement constitue un outil humain permettant au salarié de nourrir ses réflexions et d'ajuster sa posture.

Le résultat est ensuite conditionné à un climat de confiance et de compétence de celui qui accompagne, car l'accompagnateur contribue à faire passer des étapes. Il « permet de faire une transition : il nomme et valorise les changements, il permet que l'accompagné ouvre l'accès au sens pour qu'il renouvelle sa dynamique d'action. L'accompagnateur habite un projet de désaliénation, d'émancipation, d'éducation » (Vial, Mamy-Rahaga, & Tellini, 2013, p.22). Ce rôle d'accompagnateur vise ainsi à amener le salarié à travailler sur ses aptitudes car, comme le montre (Boterf, 1995, p.24), « on ne professionnalise pas les personnes ; seules celles-ci peuvent « se » professionnaliser ».

Certains spécialistes du reclassement, tels que les consultants de cabinet d'outplacement, sont depuis longtemps dans la posture d'accompagnement. Pour les acteurs RH en entreprise, il s'agit d'un « défi de passage transdisciplinaire et transprofessionnel » (M. Paul, 2015, p.9). Ces acteurs RH ont à passer d'un « paradigme hiérarchique » à celui de « sujets en formation permanente d'eux-mêmes ». En d'autres termes, ils étaient en posture d'imposer aux salariés qui n'avaient plus qu'à appliquer. Puis, leur nouveau rôle d'accompagnateur RH les amène désormais à « co-construire » et à reformuler les souhaits du salarié jusqu'à ce que son projet soit cohérent et réaliste pour tous. Une mini révolution en somme.

La posture d'accompagnant n'est pas toujours facile à justifier en entreprise. D'autant que, comme le montrent Meilland & Sarfati (2016, p. 274), « dans la majorité des cas, la valeur de cette interaction n'apparaît pas nécessairement immédiatement ». D'ailleurs, l'accompagnement ne donne pas de résultat immédiatement visible dans le repositionnement professionnel.

Et pourtant, à moyen terme, « il n'en demeure pas moins vrai qu'elle reste primordiale dans les projets professionnels. » D'après M. Paul (2015, p.28), « L'accompagnement est donc à la fois

ancestral et actuel, et nous devons résister à la tentation d'abaisser la barre. Car penser l'accompagnement répond à une exigence de fidélité au fond et d'innovation au contexte ».

C'est sans doute de cette prise de conscience générale dont il est question lorsque le législateur introduit la notion de Conseiller en Evolution Professionnelle (CEP). Aussi radicale pour les entreprises que pour les opérateurs de l'emploi, cette loi a fortement impacté les entités concernées, au premier rang desquels Pôle Emploi. Prévu par la loi du 5 mars 2014, le CEP est un dispositif gratuit qui permet à tout actif d'avoir accès à un conseiller pour faire le point sur sa situation professionnelle. Conçu en trois étapes, l'accompagnement débute par une analyse de la situation avec le conseiller, puis une définition d'un projet professionnel pour terminer par l'appui dans sa mise en œuvre effective. Tout actif a accès à ce dispositif par des voies qui lui sont réservées. Ainsi, sont habilités à délivrer le CEP : Pôle emploi et l'APEC pour les chercheurs d'emploi, les missions locales pour les jeunes, CAP Emploi pour les personnes en situation de handicap et les Opacif pour les salariés. En octobre 2016, le directeur général de Pôle emploi indique (2016) que le conseil en évolution professionnelle entre dans une logique de construction avec le demandeur d'emploi et que « la stratégie de Pôle emploi est en phase avec la logique du CEP ». « Nos conseillers faisaient déjà du CEP sans le savoir sauf qu'aujourd'hui, nous entrons dans une logique de construction avec les demandeurs d'emploi ».

Pour les entreprises comme pour les principaux opérateurs chargés de la mise en œuvre des politiques de l'emploi, le changement est pourtant conséquent. Le personnel est formé à cette posture nouvelle, mais l'impact de cette mutation reste à évaluer.

Quoiqu'il en soit, en face de la proactivité des salariés, les professionnels de l'emploi deviennent des accompagnateurs. Les entreprises en prennent progressivement conscience, comme le montre la grande consultation des entrepreneurs (OpinionWay, 2017). Il y est montré que les entreprises souhaitent pouvoir offrir des garanties à leurs salariés en leur donnant la possibilité de disposer d'un accompagnement pour les orienter et les conseiller dans leurs choix de transitions professionnelles (21% d'entreprises de 0 à 9 salariés et 33% (un tiers) d'entreprises de 10 salariés et +).

La posture d'accompagnateur RH est nouvelle, elle génère des changements au sein des organisations.

2.3.3 – Un nouveau métier RH en entreprises : le chargé de mobilité

Apparaissent ainsi des métiers spécifiquement dédiés à la mobilité.

Le métier de « chargé de mobilité et de la prospective » Dejoux (in Thévenet et al., 2012, p.276) existe depuis quelques années. Ce professionnel, qui s'appuie sur une « éthique et *un* code de déontologie appliqué à la mobilité » ; reçoit les salariés en entretien ; les appuie pour bénéficier de formation quand cela est utile ; est en lien avec la gestion de carrière ; effectue de la prospective métiers ; fait preuve d'écoute pour comprendre le salarié et de persuasion pour être efficient pour l'entreprise. Cadin et al. (2007, p.415) définissent le rôle de ces équipes comme celui de « l'organisation de l'apprentissage et de l'acquisition de compétences nouvelles ».

De manière plus récente, Scouarnec & Poilpot-Rocaboy (2016) s'interrogent sur les métiers RH de demain et donnent une place conséquente à la mobilité. Ce que confirment Abraham et Brillet (2011) qui montrent que « le métier de chargé de la mobilité et des parcours professionnels » est devenu indispensable. Ils montrent en premier lieu (p. 260) qu'il existe dans les grandes organisations une personne en charge de la mobilité qui y consacre tout ou majorité de son temps. Elle se nomme différemment en fonction des entreprises. Son appellation peut être « chargé d'emploi et carrière », « chargé de la GPEC » « chargé de la valorisation et du développement des compétences » ou d'autres encore. Cependant, ces postes visent tous le même métier « Chargé de la Mobilité et des Parcours Professionnels ». Les enjeux du métier (p. 258) des professionnels de la mobilité sont variés. Ils recouvrent les enjeux sociaux permettant lisibilité et parcours aux collaborateurs, enjeux humains « importants », enjeu économique car la performance des organisations passe par les bonnes compétences aux bonnes places, enjeu démographique, politique ou de paix sociale. Bien que toutes les catégories socio-professionnelles soient concernées dans le cas de gestion de la mobilité suite à des reclassements, lors de suppression de postes, de reconversion ou en cas d'inaptitude, la cible principale reste le public cadre et agent de maîtrise. Ils remarquent en outre que certaines organisations gèrent la mobilité de façon préventive, discontinue ou curative.

Le métier spécifique à la gestion de la mobilité existait déjà. Il prend une place de plus en plus importante depuis que le rôle d'accompagnateur RH entre dans l'entreprise.

Synthèse

Section 2 – Enjeux de mobilité et rôle des parties prenantes : vers un nouveau paradigme de la mobilité

L'objectif de cette section était de s'interroger sur les enjeux de la mobilité interne.

Les évolutions technologiques et économiques engendrent de plus en plus de mobilités professionnelles et internes. Les modalités de mobilité deviennent plus individuelles et nécessitent des outils de construction spécifiques de parcours professionnels développant ainsi une gestion des ressources humaines territoriale.

Cette gestion des humaines territoriales impacte la fonction RH et ses missions.

3 – Les Espaces Mobilité, éléments de définition

L'objet de cette section est de rechercher dans la littérature des éléments sur les Espaces Mobilité afin de vérifier leur lien avec l'évolution du contexte économique au sens large, et de la fonction Ressources Humaines plus spécifiquement.

Nous étudierons d'abord les différentes formes d'Espaces Mobilité. Nous extrairons ensuite les éléments clés d'une étude plus approfondie sur l'un d'eux. A partir de ces résultats, nous proposerons enfin une définition d'un Espace Mobilité.

3.1 – Les différentes formes d'Espaces Mobilité

Plusieurs types d'Espaces Mobilité existent. Tous accompagnent les périodes de transition qui permettent de retrouver un nouveau poste.

La période de mobilité peut se définir comme une période de réflexion, puis d'élaboration et, enfin, de réalisation d'un projet professionnel.

Dans ce moment précis, le salarié se trouve entre deux postes même si, pendant la période de transition, il peut encore tenir l'ancien. La transition professionnelle constitue une étape incontournable à la réalisation de la mobilité. Pour ce faire, certaines entreprises ont choisi de réunir dans un lieu dédié à la Mobilité plusieurs outils de gestion des ressources humaines.

Ce lieu peut prendre le nom générique **d'Espace Mobilité**. Il est plutôt positionné sur un bassin d'emploi donné car la mobilité du salarié se traite la plus souvent au sein d'un même territoire, même si l'entreprise est multinationale. Ainsi, comme le montrent Defélix et al. (2010, p.16), bien que les « jeux de coopération soient mondiaux et dépassent le territoire géographique », l'« idéal type » d'un Espace Mobilité « est fourni par le Pôle de Mobilité Régional » qui est un espace de mobilité territorial inter-entreprises.

L'Espace Mobilité n'est pas un outil complètement nouveau. Cependant, il est assez peu mis en place. D'un côté, les entreprises publiques possèdent déjà de nombreux outils de gestion RH compte tenu de l'importance de leurs effectifs. De l'autre, les entreprises privées, lorsqu'elles ont besoin de ce type d'outils, font plutôt appel à des prestataires externes tels que des entreprises de consultants, de coachs ou d'outplacement.

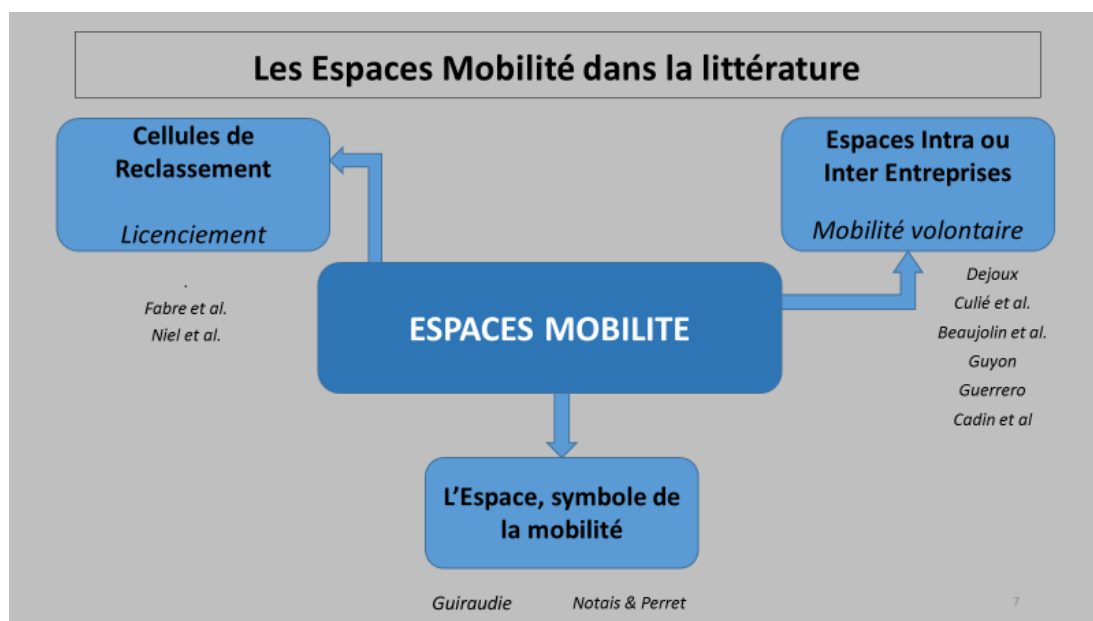
Pour les groupes ayant créé de tels espaces, leur création est plutôt récente. A la Société Générale, le Campus Métiers Mobilité a été créé en 2013 dans un contexte de transformation forte du monde bancaire. On peut donc avancer que l'Espace Mobilité constitue un outil RH relativement innovant.

Pour toutes ces raisons, les Espaces Mobilité ont été jusqu'alors assez peu étudiés par la littérature académique. Bien qu'il n'y ait pas de définition des Espaces Mobilité au sens propre dans les publications en sciences de gestion, le terme exact est parfois cité. D'autres fois, même si l'appellation n'est pas la même, la description correspond à plusieurs critères communs aux lieux dédiés à la Mobilité professionnelle.

Dans la littérature, ces différentes références aux Espaces décrivent **trois types principaux d'Espace Mobilité**.

- Les premières références concernent des Espaces Mobilité accueillant des **mobilités volontaires** intra ou interentreprises.
- Les deuxièmes références décrivent des Espaces Mobilité établies lors de mise en place de **cellules de reclassement** liées à des licenciements.
- Les troisièmes références interrogent l'Espaces Mobilité en tant qu'**espace symbolique** lors de toute mobilité d'un salarié.

Schéma n°3 Les Espaces Mobilité dans la littérature.



3.1.1 – Les Espaces Mobilité accueillent des salariés volontaires

L'Espace Mobilité du Crédit Agricole offre une « démarche de mobilité interne » (Guyon 2012, p.218). L'appui apporté en termes de mobilité prend la forme « d'entretiens individuels, d'ateliers collectifs, portés essentiellement sur l'identification du parcours professionnels et les outils pour le communiquer (CV, entretiens etc.). L'accès à l'espace mobilité est une démarche possible : elle n'est ni obligatoire ni indispensable pour réussir une mobilité interne. ». L'analyse de l'auteur montrera que le succès quantitatif laisse cependant apparaître une limite qualitative que représente la diversité du public touché. Sur la base des tests de personnalités systématiquement proposés pendant plusieurs années, Guyon montre que les GRH ont créé un outil qui leur correspondait, et ont « ainsi attiré des collaborateurs qui (*leur*) ressemblaient ». En effet, les personnalités détectées par leurs outils sont les types fortement représentés dans la population RH. « Involontairement, ont été écartés du dispositif tous les collaborateurs qui ne sont pas dans ce type de démarche (ou qui l'évitent), pour des raisons et des sensibilités différentes, en l'occurrence, compte tenu de la typologie de nos métiers, hélas, à peu près deux tiers de la population du Groupe ! » (id., p. 218). Cet Espace Mobilité est structuré même s'il attire finalement une population restreinte de l'entreprise.

Ensuite, il existe des pratiques de gestion de différents niveaux dans les entreprises. « Les niveaux infra (individus), et les niveaux supra, qui sont résumés dans le terme « d'espaces mobilité » par Beaujolin et al. (2004, p.4). Les auteurs distinguent deux types d'espaces. Le premier concerne les groupements d'employeurs et le second prend la forme de plateformes locales de mobilités multi acteurs. Dans ces modalités, il s'agit d'Espaces à destination des salariés en dehors de leurs propres entreprises, générant ainsi de la mobilité inter-sectorielle, et territoriale. L'étude n'apporte pas d'éléments d'information sur le processus de ces structures.

Par ailleurs, le Pôle de Mobilité Régional (PMR) accueille de manière confidentielle des salariés de plusieurs entreprises. « Créé à l'initiative de ST-Microelectronics (ST) et rejoint très rapidement par Capgemini, Radiall et Hewlett-Packard » (Culié et al., 2009, p.25), le Pôle Mobilité Régional favorise l'élaboration de projets professionnels réalistes. Outil Adossé à l'accord GPEC des entreprises concernées et justifié par « la faible mobilité régionale des salariés, quelle que soit la nature de leur qualification, et l'impossibilité désormais de garantir des emplois à vie, surtout dans des secteurs où les technologies évoluent très rapidement », le PMR a ouvert en 2007. Dans la pratique, cette structure vise un public volontaire qui trouve à sa disposition, de la documentation sur les emplois et un accompagnement (avec bilans de

compétences possible), voire de la formation. Ils y sont également accompagnés pour étudier un projet de création d'entreprise. Le PMR, qui fonctionne en dehors des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), est volontairement situé en dehors des locaux des entreprises adhérentes. Il a pour objectif de « permettre aux salariés de choisir leur parcours professionnel plutôt que de le subir ».

3.1.2 – Les Espaces Mobilité conçus pour gérer des licenciements

Bien que l'objet et l'appellation diffèrent, les cellules de reconversion ou reclassement installées lors des licenciements se rapprochent en plusieurs points de l'organisation et du fonctionnement des EM d'entreprise. Leur rôle est d'organiser l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences afin que les travailleurs licenciés puissent se reconvertir à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Ces cellules, résultant d'initiatives individuelles ou de prescriptions légales, sont généralement mises en place à l'occasion de restructurations industrielles lourdes (Naedenoen & Pichault, 2012) et visent un reclassement extérieur après un licenciement (Beaujolin-Bellet & Bobbio, 2010).

Ils peuvent aussi être installés en interne sous forme de « cellules d'orientation et de reconversion » permettant à de grandes entreprises de proposer aux salariés des outils facilitant leurs reclassements lorsque leurs postes ne sont pas pérennisés (Guerrero 2009, p.57).

Fabre, Bories-Azeau, Chapellier, & Loubes, (2011, p.18-19) démontrent que la légitimité de ce type de cellules s'appuie sur « la qualité des échanges » et « l'écoute des besoins des salariés ». Ils montrent encore que ces « cellules assurent des prestations variées (bilan personnalisé, projet professionnel, aide à la recherche d'emploi, à la création d'entreprise, et au montage de dossiers-formation, prospection du bassin d'emploi). ». Si leurs fondamentaux, de fonctionnement et d'outils, ressemblent aux Espaces Mobilité, ces cellules organisent de la *mobilité externe*.

Hautefort & Niel (2015) décrivent différentes structures mises en place dans le cadre de licenciements économiques. L'une d'elle, notamment, se nomme précisément « Espace Mobilité Emploi (EME) ». Il s'agit, dans ce contexte, d'une structure dont l'objectif est « d'accompagner dans leurs démarches tous les salariés porteurs d'un projet de départ volontaire validé » par l'entreprise. Deux types de prestations sont proposées dans ces Espaces Mobilité, l'une individuelle lors d'entretiens et l'autre collective. Cette dernière permet, sous forme d'ateliers et après avoir construit un projet professionnel, d'obtenir un appui pour « formaliser un argumentaire valorisant sa candidature, élaborer un CV porteur d'un projet

professionnel, conduire sa campagne de recherche, développer son réseau, préparer l'intégration dans de nouvelles fonctions, approfondir les entretiens de recrutement, connaître les tests de recrutement ». Cet EME constitue, dans ce cadre, un lieu complémentaire aux cellules de reclassement pour les salariés sans projet.

3.1.3 – L'Espace en tant que symbole de la mobilité au sein d'une entreprise

La question de l'Espace Mobilité est également posée de manière symbolique. A partir d'une étude sur Véolia Environnement, Guiraudie (2010) pose une question générale : « Les groupes composent-ils un espace de mobilité professionnelle ? ». L'auteur montre que malgré le fait que la politique du groupe en question soit ambitieuse dans sa « croyance en une 'co-construction' des parcours avec les salariés », ces derniers ne saisissent pas ces opportunités et restent dans un déroulement de carrière et de mobilité plus classiquement institués. Ainsi, et malgré l'existence d'un pôle qui permet d'échanger mensuellement avec les directions de divisions à partir de statistiques et d'offres d'emploi interne, environ 2% de transitions professionnelles sont effectuées par an entre entreprises d'un même groupement.

De manière résolument symbolique, Notais & Perret (2012) étudient la mobilité interne dans sa dimension spatiale à conquérir. « Le parcours de mobilité peut se comprendre comme la reconfiguration d'un espace « déjà-là » et la fabrication d'un nouvel espace matériel et symbolique » (p. 134). Prendre en compte les éléments de temps et de contexte est, en ce sens, indispensable à la réussite du projet dans toutes ses dimensions. Cet Espace Mobilité est, pour les auteurs, un lieu pensé pour aller vers une reconversion réussie.

Les Espaces Mobilité prennent des formes différentes. Ils sont encore assez rares et peu homogènes. L'un d'eux a fait l'objet d'une étude plus détaillée.

3.2 – Les Espaces Mobilité dans la littérature

Sardas & Gand (2009) ont proposé une analyse approfondie d'un Espace Mobilité. A partir d'une recherche intervention auprès d'une entreprise de service public, les auteurs analysent les « effets d'un dispositif interne d'accompagnement des parcours » pour des « transitions professionnelles contraintes ». Compte tenu de la proximité de leur étude avec l'Espace Mobilité sur lequel nous avons axé notre travail, il nous a paru pertinent d'entrer quelque peu dans le détail de leurs résultats.

Il s'agit d'un travail au sujet de conséquences *-anticipées-* de réorientations stratégiques ayant des impacts sur l'emploi interne. L'entreprise dont il est question bénéficie de la sécurité de l'emploi. C'est une « grande entreprise de service ».

La question que se pose les auteurs est celle des modalités de « reclassements des salariés, vus en tant que mobilités forcées, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, et de leurs effets sur les trajectoires professionnelles et la santé des individus » (p.10).

De grandes entreprises ont certes créé des entités ayant pour vocation de gérer ces transitions internes. Cependant, les auteurs constatent que, dans l'état actuel des connaissances, il n'est pas possible d'établir des résultats fiables sur « la conciliation d'objectifs de reclassement et de développement professionnel des salariés tels qu'y incitent les approches centrées sur la responsabilité sociale des entreprises qui cherchent à concilier enjeux économiques et sociaux pour l'entreprise et les salariés ».

A partir d'entretiens avec des salariés, les deux chercheurs observent la façon ces derniers réussissent à rétablir à la fois une « trajectoire » professionnelle et une « identité » personnelle. Ces étapes permettant de définir en quoi l'outil d'appui à ces transitions professionnelles est efficace. Deux points de vue sont utiles : celui de l'individu et celui de l'entreprise.

Leur matériau est constitué de « l'analyse de vingt-deux études approfondies de cas individuels, dont quatre cas significatifs » sont mis en exergue dans leurs écrits. Les salariés en question sont accompagnés par une entité chargée d'accompagner les parcours professionnels. Une autre entité est dédiée aux salariés impactés par des réorganisations. Bien que les postes des salariés interviewés fassent l'objet d'une réorganisation, ils s'adressent au service de mobilité volontaire pour les accompagner. C'est donc, malgré le contexte, *le service de mobilité volontaire*, qui est l'objet de l'étude. Les auteurs précisent donc en préalable que le service étudié « a été conçu pour la gestion des parcours et non pour la gestion des restructurations ».

Le premier constat met en lumière le fait que **les salariés souffrent** profondément de la perte de leur poste, alors même que leur sécurité de l'emploi reste effective. Ceci génère une crise identitaire réelle constatée par les chercheurs.

Or, les auteurs montrent que l'accompagnement proposé aux salariés réduit considérablement les risques de troubles psychosociaux. Par son rôle de « soutien et de ressource sans perdre de vue les contraintes objectives de l'orientation », l'appui des conseillers permet de « véritables reconstructions identitaires ».

Ainsi, il est défini que, pour réussir une reconversion, le préalable est « **la reconnaissance par l'entreprise** du fait que l'individu subit un traumatisme au nom d'un besoin collectif » (p24). Cette reconnaissance de l'entreprise passe par le discours du hiérarchique et des responsables RH. **L'accompagnement du salarié**, sans être une solution immédiate, constitue un appui indispensable pour passer ce moment jugé difficile et sortir des frontières du risque psychosocio. Ensuite, cet appui facilite grandement la réalisation d'un nouveau projet professionnel motivant pour le salarié et utile pour l'entreprise.

Les auteurs démontrent que l'accompagnement des transitions professionnelles contraintes sont efficaces à trois conditions :

1. Il est important que l'accompagnant soit mis dans une « **posture de tiers** interne au dispositif d'accompagnement qui ne doit pas être confondu avec le dispositif de reclassement ».
2. Il est indispensable d'avoir conscience de la **particularité des compétences professionnelles des conseillers**. Pour ce faire, il est nécessaire de leur offrir les moyens de les acquérir puis de les développer.
3. L'investissement de l'entreprise en **temps et en ressources** sont deux points centraux, notamment en « acceptant d'investir dans un nombre suffisant d'accompagnants ».

Par le contexte dans lequel l'étude a été menée, un autre résultat émerge. **Le fait de traiter des mobilités professionnelles contraintes par l'accompagnement et « non pas uniquement pas la gestion du reclassement »** a des effets importants. Plus qu'une solution à court terme, cette manière de fonctionner permet au salarié de se reconstruire durablement grâce à l'appui donné qui facilite une « restabilisation des trajectoires ».

Ainsi, le fait que ces salariés visés par des restructurations aient eu accès à une entité de mobilité volontaire a apporté des résultats efficaces à deux titres. D'une part un repositionnement professionnel a bien eu lieu. D'autre part, l'identité personnelle a pu être restaurée malgré un constat initial de RPS.

En résumé, les auteurs démontrent « l'utilité d'un accompagnement dans une logique de ré-élaboration du parcours professionnel, pour éviter les problèmes rencontrés lorsque l'on se contente d'une logique de reclassement ».

Cette conclusion est confortée en 2012 par Mercier, Schmidt, & Lacour (2012). Ces auteurs constatent que les salariés qui subissent un reclassement professionnel traversent ensuite des

« trajectoires chaotiques et présentent des traumatismes identitaires ». Leur étude établit qu'un dispositif d'accompagnement innovant augmente considérablement « la qualité et la solidité des transitions professionnelles après un licenciement ».

Le format des Espaces Mobilité est connu mais encore assez rare et peu étudié. Les éléments de littérature qui l'évoquent montrent l'intérêt majeur de bénéficier d'un lieu spécifique d'accompagnement. Cela génère de l'efficacité pour le salarié qui effectue des mobilités réussies et de l'efficacité pour l'entreprise qui dispose de ressources adaptées à ses besoins. Ces éléments épars et complémentaires nous permettent de dessiner les contours d'un Espace Mobilité.

3.3 – Proposition de définition d'un Espace Mobilité

A partir de cette revue de littérature qui montre à la fois une diversité et des éléments communs, il nous paraît intéressant de proposer, à ce stade, une définition de l'Espace Mobilité.

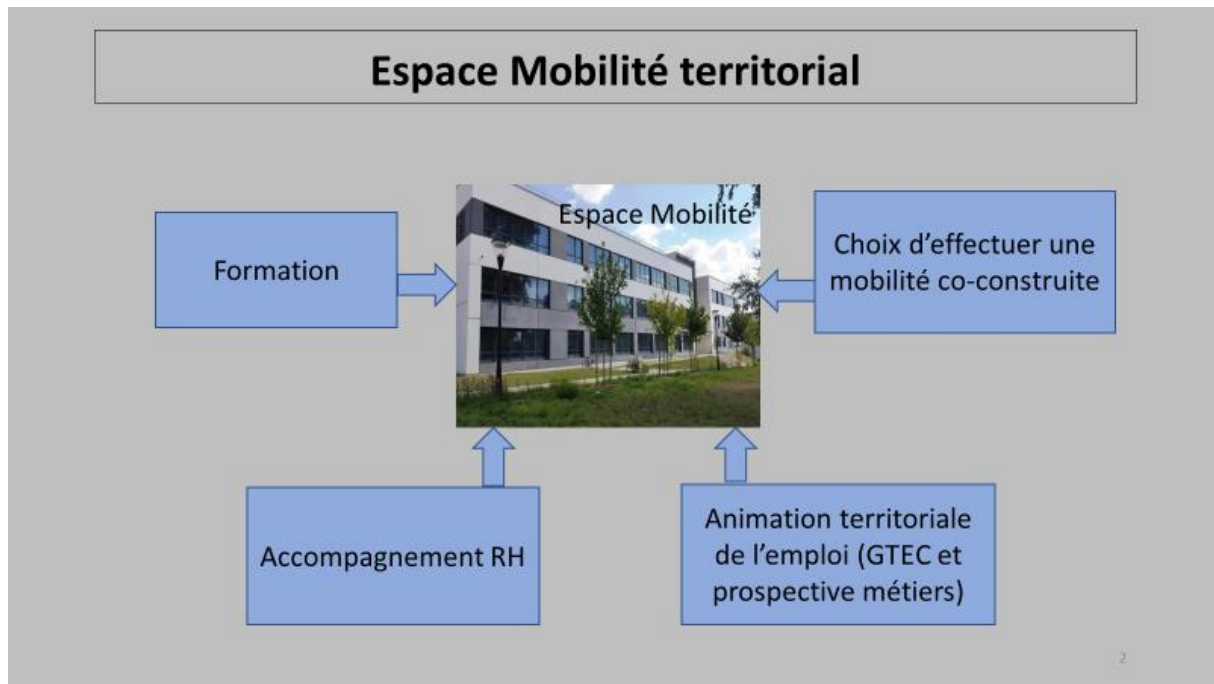
D'un point de vue plus général et descriptif, nous notons que les Espaces Mobilité peuvent être assimilés à « une pratique d'invention et d'innovation » (Zarifian, 2004). Ils constituent un endroit dédié à des salariés en cours de transition professionnelle. La mission centrale de ces espaces de mobilité est d'apporter aux salariés de nouveaux moyens pour construire un projet professionnel en valorisant la mobilité volontaire, en activant des passerelles inter-métiers et en proposant de nouveaux dispositifs de formation qualifiante. Ils permettent ainsi de favoriser une fluidité dans la gestion active de l'emploi interne. L'Espace Mobilité peut être envisagé à l'intérieur même de l'entreprise. Son objectif est d'assurer l'information, le conseil, et l'accompagnement individuel des salariés et l'incidence individuelle en termes d'emploi, d'organisation du travail et de conditions financières. Il offre au salarié des mesures d'accompagnement qualitatives, notamment de formation passerelle ou de reconversion pour permettre la réalisation de leur projet de mobilité professionnelle. Il est généralement animé par une équipe de consultants RH qui accompagne l'élaboration et la réalisation des projets professionnels. L'Espace Mobilité peut être aussi envisagé à l'échelle d'un territoire, celui-ci est alors animé par plusieurs entreprises pour « permettre aux salariés de choisir leur parcours professionnel plutôt que de le subir » (Culié, Defélix, & Retour, 2010).

Ces espaces de mobilité apparaissent être des espaces d'innovation, ne serait-ce que parce que justement, ils s'exonèrent de frontières, voire même les déplacent, intégrant comme postulat

fondateur la mobilité permanente des frontières, en particulier celles des organisations (Beaujolin et al., 2004, p.5).

En termes de ressources humaines, les Espaces Mobilité centralisent et utilisent nombre d'outils pré existants, tels que la GTEC, prospective métiers, accompagnement RH et ingénierie de formation.

Schéma n°4 : L'Espace Mobilité territorial.



Les enjeux sont différents pour les uns et les autres. Pour les entreprises publiques, l'emploi à vie est une contrainte pour la gestion active des mobilités. Les entreprises privées peuvent avoir d'autres questions à traiter : attirer des talents, trouver un emploi à leur conjoint et/ou proposer des parcours motivants sur un même bassin d'emploi.

Dans tous les cas, la connaissance des métiers et de leur vacance ; les liens avec les gestionnaires de carrière ; la posture d'accompagnement ; la possibilité de dispenser de la formation ; le principe de co-construction d'un projet ; sa réalisation sans nécessairement d'évolution, tels sont les fondamentaux des Espaces Mobilité.

A ce stade et au regard de ces éléments, nous définirons un Espace Mobilité de la manière suivante :

Définition des Espaces Mobilité

L'Espace Mobilité est un lieu, basé sur un **territoire** donné, dédié à **l'accompagnement RH de la mobilité** interne ou externe.

Activé à la **demande de la fonction RH** et à **destination des salariés**, il est coordonné par une équipe formée à **l'accompagnement** professionnel, positionné en **tiers neutre** et rattachée à la direction des ressources humaines, **extérieure à la hiérarchie** qui, dans le respect des règles de **confidentialité** et de déontologie :

Propose des **prestations individuelles et collectives** permettant d'apporter un appui concret à la **réalisation de projets professionnels**.

Organise, compte tenu de son positionnement, un recueil d'éléments et/ou une animation de la **GPEC et de la prospective métiers, interne et externe**.

Quelle que soit la raison de l'arrivée du salarié au sein de l'Espace Mobilité - *volontaire ou suite à un changement de poste contraint*- l'objectif est d'y réaliser une reconversion **co-construite** en contribuant à l'**employabilité** du salarié et l'aidant à devenir ou rester acteur de son parcours et en couvrant des postes disponibles sur un bassin d'emploi donné.

La mobilité qui en découle n'a **pas** pour vocation principale d'être évolutive mais a pour but de trouver un nouveau poste.

Cette définition synthétise les éléments recueillis dans la littérature sur les Espaces Mobilité.

Synthèse

Section 3 – Les Espaces Mobilité : éléments de définition

Cette section avait pour objectif de définir les Espaces Mobilité afin d'en comprendre leurs spécificités et leur adaptation aux besoins actuels des entreprises.

Les Espaces Mobilité sont créés dans deux types de contexte : soit pour gérer la mobilité volontaire ou pour gérer la mobilité suite à plans sociaux.

A partir de l'étude de différents travaux, nous avons proposé une définition d'un Espace Mobilité.

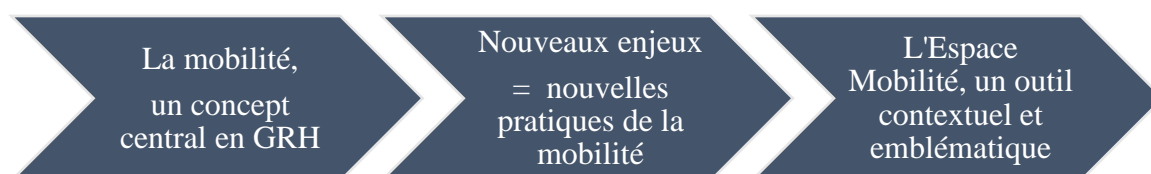
Conclusion du Chapitre 1

En situant les Espaces Mobilité dans le champ de la gestion des ressources humaines, nous avons cherché à comprendre les raisons de leur apparition.

A partir d'une analyse du champ de la mobilité interne et de ses outils de mesure, nous avons montré combien le sujet de la mobilité est un concept **central pour l'entreprise et pour le salarié**.

Ensuite, nous avons constaté que les recherches convergent vers un constat partagé : les **mutations économiques amènent les entreprises et les salariés à gérer de nouvelles modalités de travail**. Ces changements se manifestent notamment par des transitions professionnelles plus fréquentes et touchant plus d'individus.

Dans ce contexte, notre étude montre que la **fonction RH « Mobilité » prend une forme nouvelle**. L'Espace Mobilité est emblématique de ces nouveaux enjeux. Ils permettent d'une part aux salariés d'être accompagnés dans le développement de leur pro-activité. Et, d'autre part, les **Espaces Mobilité constituent un outil efficace** de maintien des compétences pour plus de compétitivité, tout en favorisant l'employabilité de ses salariés. En co-construisant les mobilités, les Espaces Mobilité apportent une manière nouvelle de traiter les transitions professionnelles dans l'entreprise.



Ayant montré que cet outil apporte un intérêt spécifique mais qu'il est encore assez peu étudié, nous avons proposé une **définition d'un Espace Mobilité**.

Nous proposons à présent d'étudier l'impact des Espaces Mobilité à partir d'une recherche conduite dans une grande entreprise de service public.

Chapitre 2

Méthodologie de la recherche

1 – La stratégie de la recherche

1.1 – Les fondements épistémologiques

1.2 – Le statut de la recherche

2. Etude exploratoire auprès de six structures

2.1 – La méthodologie

2.2 – Les résultats de l'étude exploratoire

3. Le terrain de recherche : une grande entreprise de service public

3.1 – L'organisation du Groupe

3.2 – L'organisation territoriale

3.3 – L'Espace Mobilité étudié

3.4 – La posture du chercheur et modalités d'accès au terrain

4. Protocole de la recherche

4.1 – L'objectif préalable de recherche : croiser les données

4.2 – L'étude longitudinale et analyse de documents

4.3 – Les entretiens avec les parties prenantes

4.4 – L'analyse de trajectoires des salariés

Introduction du chapitre 2

Les éléments de littérature confirment l'intérêt des Espaces Mobilité comme outil s'insérant dans l'évolution de la GRH « qui appelle de nouvelles compétences RH » (Scouarnec, 2016).

A partir de la question centrale

'En quoi un Espace Mobilité représente un modèle nouveau de gestion de la mobilité professionnelle ?',

nous avons ainsi posé l'hypothèse centrale :

'Les Espaces Mobilité, créés pour répondre l'obligation de maintenir la sécurité de l'emploi, constituent des modèles innovants à la gestion des ressources humaines classique.'

Dans une vision prescriptive, nous posons l'hypothèse suivante :

'Un Espace Mobilité, traditionnellement mis en place dans des entreprises à des fins de mobilité interne, pourrait être transposé à l'échelle d'un bassin d'emploi, dans une approche inter-organisationnelle.'

Pour étudier ces hypothèses,

- Nous avons mené dans un premier temps une étude exploratoire auprès de différentes organisations afin de faire un état des lieux sur d'autres initiatives territoriales.
- Puis nous avons étudié de manière plus approfondie un Espace Mobilité d'une grande entreprise de service public.

Ce chapitre présentera dans un premier temps nos choix en termes épistémologiques. Nous détaillerons ensuite les résultats de l'étude exploratoire. Puis le terrain de l'étude approfondi sera présenté. En dernier lieu, nous définirons le protocole de la recherche.

1 – La stratégie de la recherche

L'objet de ce travail concerne des situations professionnelles dans leur aspect humain. En ce sens, et dans le champ de la mobilité, les facettes de la réalité à appréhender sont multiples et complexes. Les choix épistémologiques et méthodologiques sont effectués dans le but de capter au mieux des éléments de compréhension du terrain et de ses réalités.

1.1 – Les fondements épistémologiques

Divers choix ont été posés pour recueillir sur le terrain des éléments scientifiquement fiables.

1.1.1 – Le positionnement épistémologique

Le positionnement épistémologique adopté pour traiter la problématique est à dominante **constructiviste**. En avançant dans la recherche, nous avons en effet construit l'apport scientifique de ce travail, plutôt que de le vérifier à partir d'une hypothèse préalable.

En étant immergé dans un Espace Mobilité, nous avons observé les résultats qualitatifs et quantitatifs des reconversions des salariés. Que ce soient des succès ou des échecs, les parties prenantes s'accordaient souvent sur le fait qu'ils avaient un lien avec la qualité *d'organisation et de coordination entre les acteurs*. Ces constats, notamment, nous ont amené à déduire que plusieurs principes fondamentaux permettent à l'Espace Mobilité d'être efficient et de remplir son rôle premier. **A partir de ces éléments d'observation, les hypothèses ont été formulées.** Il s'agissait en cela de « construire des hypothèses (...) pour rendre compte de données posant un problème ». (Cappelletti 2010, p.12)

Puis, pour éprouver nos hypothèses ainsi construites, c'est le **choix d'une méthode qualitative** qui a été posé. Elle permet, comme le montrent Huberman & Miles (2003), d'extraire de manière visuelle « des éléments de la réalité fondés sur des processus ancrés dans un contexte local » (p. 12). D'autre part, le recueil de données principalement qualitatives permet d'explorer des sentiers que le chercheur n'aurait pas empruntés sans interaction avec le terrain. Ainsi, « les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à d'heureuses découvertes et à de nouvelles intégrations théoriques » dans le contexte d'une recherche exploratoire. Le choix de cette méthode qualitative nous permet d'approcher les Espaces Mobilité dans plusieurs de ses facettes car leur réalité est plurielle, notamment parce qu'ils sont construits autour de

l'ensemble des interlocuteurs pluridisciplinaires qu'un salarié rencontre lorsqu'il effectue une mobilité professionnelle.

Enfin, « la démarche consiste à **discuter les résultats** » (Cappelletti, 2010, p.12). Cela amène à « tirer, à partir de l'observation, des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter ». La discussion permettra de relire les données analysées à la lumière de la revue de littérature. Le contexte économique et son impact sur l'emploi génère en effet des modifications des trajectoires d'emploi. La discussion permet de donner un sens global aux données spécifiques observées, celles de l'Espace Mobilité étudié.

Cette démarche se construit progressivement. Cappelletti montre en cela qu'« il convient que l'expérimentation soit faite selon les phases de la boucle de recherche (...). Ces phases forment un **processus itératif** qui vise à l'élaboration de théories à partir des pratiques, par accumulation d'observations validées (David, 2003, 2004, Savall, Zardet, 2005, Cappelletti 2009). » Trois années ont été nécessaires pour formaliser ces 'boucles' -ou spirales- au cours desquelles le chercheur **a alterné** travaux de terrain en **immersion** et phases de **distanciation** pour prendre du recul et analyser les travaux (Laurent Cappelletti, 2010). Etant intégrée au terrain, ce sont plutôt les périodes d'éloignement qu'il a été nécessaire d'organiser. Le fait d'écrire au fur et à mesure de l'avancée des travaux a favorisé ces mouvements de distanciation.

Puis, dans la perspective **d'une prochaine recherche**, la discussion des résultats amènera à « toiler les hypothèses » (Cappelletti, 2010).

1.1.2 – Apport de la recherche

Les **apports de ce travail pour l'action** concernent d'abord la *gestion de la mobilité professionnelle*. L'objectif est d'étudier un outil spécifique qui paraît répondre à plusieurs problématiques d'actualité. C'est la raison pour laquelle l'angle choisi est celui de la contribution de l'entreprise à l'employabilité des salariés. Cette question est en effet emblématique de la période de mutations économiques.

En apportant des données détaillées sur l'Espace Mobilité, cette étude a un intérêt en ce qui concerne *la responsabilité sociale des entreprises*, la compréhension et la prévention des *risques psychosociaux pour les salariés*. Tout employé dont la mobilité est complexe se trouve en effet dans une situation très délicate. A l'inverse, un salarié soutenu de manière efficace a plus de chance de réussir une mobilité et donc de se trouver motivé dans son futur emploi. Et, simultanément, l'apport de ce travail concerne également *l'appui aux managers* qui se trouvent

parfois démunis devant des demandes de mobilité plus complexes que d'autres. Enfin, ce travail peut représenter un appui aux *praticiens RH* qui, par la modélisation des outils de performances des Espaces Mobilité, pourraient puiser des idées utiles à leur pratique.

Approcher la **complexité de la réalité du terrain** de recherche peut se révéler délicat. Bien qu'ayant un sujet précis, les informations à disposition du chercheur sont nombreuses dans la configuration donnée (celle d'être intégré à l'organisation devenue objet d'étude). Pour avancer dans cette complexité, un travail d'observation comprenant plusieurs phases a été nécessaire. La première étape a été une ouverture large en prospectant du côté de plusieurs Espaces Mobilité existant dans le bassin d'emploi. La seconde a consisté à regarder le fonctionnement global des Espaces Mobilité de l'entreprise choisie. Cela a permis d'aboutir à la troisième étape : l'analyse en profondeur de 40 parcours professionnels de salariés accompagnés dans un Espace Mobilité.



Cette précision du sujet n'ôte pas la complexité mais la circonscrit.

1.2 – Le statut de la recherche

Nous cherchons dans ce travail à établir les apports d'un Espace Mobilité dans les reconversions des salariés et l'investissement de l'entreprise dans leur employabilité.

Or, « ce que l'on appellera réalité, dans une optique gestionnaire, est un processus de construction et de transformation permanent » (David, 1999, p.15). Ce processus permettant d'approcher la réalité relève du champ de la recherche-action dont Jouison-Laffitte (2009, p.10) indique que les origines sont multiples. « Les travaux fréquemment cités dans la littérature sont ceux de Kurt Lewin (1946, 1947, 1952), auteur germano-américain fondateur de la psychologie sociale et des travaux de l'Institut Tavistock (Rapoport, 1970 ; Baskerville et al., 1996 ; Liu, 1997). » L'auteur montre que, pour Kurt Lewin (1952), entrer dans l'action permet de mieux comprendre que la simple observation et que « la compréhension passe nécessairement par sa modification. » Cette « vision pose les bases de l'expérimentation sociale » et crée les débuts

de la recherche-action dont le concept « tente de rendre compatible théorie et intervention » (Plane, 2000, p.37).

La recherche-intervention est l'une des formes de la recherche-action. Elle nécessite à la fois que le « chercheur soit un intervenant-chercheur engagé dans le processus où il y a (...) création de connaissances et changements ». Et, en même temps, que « les acteurs (*du terrain*) contribuent activement à la construction même du processus de recherche » (Plane, 2000, p.38). Ce type de recherche se situe dans le spectre des recherches interventionnistes et transformatives.

En les présentant en quatre types, David (1999) classe les différentes démarches de recherche qui permettent aux chercheurs en gestion d'approcher la réalité. Renonçant au positivisme (p.15), il présente quatre manières d'aborder la construction de la réalité.

Tableau n°1 : Tableau de Koenig « radicalement transformé » par David pour « explorer les différentes démarches de recherche » :. Source : David, 1999, page 16.

		Objectif	
		<i>Construction mentale de la réalité</i>	<i>Construction concrète de la réalité</i>
Démarche	<i>Partir de l'observation des faits</i>	Observation, participante ou non (I) Elaborer un modèle de fonctionnement du système étudié.	Recherche-action, étude clinique (IV) Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même
	<i>Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée</i>	Conception de modèles de gestion (II) Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement	Recherche-intervention (III) Aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins complètement défini

Notre travail peut être approché sous deux angles : la **recherche-action** en ce sens qu'elle vise à « aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même » et/ou l'**observation participante** car elle permet d'« élaborer un modèle de fonctionnement du système étudié » (David, 1999).

Recherche-action

La recherche-action privilégie une conception phénoménologique de la recherche en étudiant les phénomènes observés à **partir d'actions de changement sur des objets observés**. Cette méthodologie de recherche, de type clinique, s'attache à observer les entreprises et les organisations « sur un temps suffisamment long pour suivre les évolutions naturelles ou les changements provoqués » (Wacheux, 1996). Elle permet **d'étudier des comportements d'acteurs et d'observer l'évolution des pratiques de gestion** (Argyris & Schön, 1978) en s'appuyant sur l'élaboration et la validation d'hypothèses de connaissances à partir de l'observation des données de terrain (Savall & Zardet, 2004).

Les recherches-action « visent à construire des **modèles théoriques ayant des impacts sur la pratique** » (VanDeVen, 2007). Ces recherches-action consistent à mener un travail théorique en effectuant **des allers-retours avec le terrain**. Dans certains cas, elles permettent même d'apporter des évolutions dans l'un et l'autre des domaines. Savall & Zardet (2004) montrent qu'elles reposent notamment sur le fait d'être en **réelle interaction** avec le lieu de recherche et de lui restituer des résultats pour développer l'intersubjectivité et la réflexibilité. Cette **co-construction de la réalité à la fois scientifique et managériale** représente un outil qui peut se révéler utile pour les professionnels à la recherche de solutions adaptées lorsqu'ils sont confrontés à des questions délicates ou complexes à résoudre sur le terrain, sans qu'il existe de modèle de solution préétablie.

Dans le cas de notre travail, il s'agit bien d'interactions et d'alternance entre pratique et recherche. Cependant, l'objet n'était pas de générer directement d'action de changement sur les Espaces Mobilité. En cela, cette recherche s'apparente plus à une observation participante qu'à une recherche-intervention ou recherche-action.

Observation participante

David (1999) définit trois formes d'observation participante. Pour l'une d'elle, le « chercheur fait le même travail et vit les mêmes situations que les acteurs qu'il observe, ces derniers savent qu'il est un chercheur et qu'il va produire un certain nombre d'analyses et de résultats d'une autre nature » (p.17). En ce sens, notre travail s'inscrit dans une démarche d'observation participante.

Observation participante en tant que recherche-action à la première personne

Dans notre recherche, il existe à la fois une diversité des données recueillies, des interactions régulières avec les parties prenantes de l'entreprise, des allers et retours entre théorie et terrain. En cela, ce travail peut s'apparenter à une recherche-action. Et, en même temps, compte tenu du fait que nous avons été sur le terrain, dans la même situation que les acteurs, il s'agit d'une observation participante.

Or, « diverses formes d'observation participante relèvent principalement **de la recherche-action à la première personne** et s'appuient sur l'ethnographie (Caulknis, 1995) pour mettre en évidence de façon holistique la multiplicité des réalités perçues par les acteurs des organisations. » (Beaulieu & Kalika, 2015).

Ainsi en tant que « recherche-action à la première personne », principalement sous forme d'une 'observation participante', notre travail est d'abord une approche réflexive en interaction avec les acteurs en action.

Coghlan (in Beaulieu & Kalika, 2015) précise que l'on peut étudier son entreprise à deux conditions. La première est la contractualisation. Il s'agit d'un long processus interne, en plusieurs étapes, qui permet d'expliquer l'objectif aux acteurs de l'entreprise. Cette contractualisation, si longue soit-elle, permet, grâce au statut qui en découle, d'obtenir les données de terrain utiles à la recherche. La seconde condition est la distanciation.

Ainsi positionnée, nous avons choisi d'étudier l'Espace Mobilité d'une grande entreprise de service public. Avant cela, une étude exploratoire a été menée.

Synthèse

Section 1 – Fondements épistémologique

L'objectif de cette section était de préciser notre démarche épistémologique. A dominante constructiviste, le processus itératif de la recherche a alterné des périodes de terrain en immersion et des phases de distanciation. Démarche réflexive avec les acteurs en action, notre recherche est une « recherche-action à la première personne », principalement sous forme d'observation -participante.

2 - Etude exploratoire auprès de six structures

Cette recherche exploratoire était destinée à mieux comprendre les Espaces Mobilité et à faire un début d'état des lieux sur d'autres types d'initiatives territoriales dans le champ de la mobilité.

2.1 – La méthodologie de l'étude exploratoire

Dans le cadre de cette étude exploratoire, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de cadres dirigeants et DRH de 6 structures.

Tableau n°2 : Echantillon pour l'étude exploratoire.

Structure	Fonction de la personne interviewée	Date	Durée
Fongecif	Vice-Président du Fongecif	Février 2015	2h30
Orange Avenir	Cadre dirigeante ayant travaillé en direct avec l'équipe de mobilité régionale	Avril 2015	2h30
Espace Mapp (Mobilité Accompagnement des Parcours Professionnels) Entreprises adhérentes : ST Microelectronics, CMA CGM, Airbus Helicopter, ...	Directrice centrale des ressources humaines CMA CGM	Mai 2015	1h30
	Responsable des ressources humaines en charge de l'Espace Mapp pour CMA CGM	Mai 2015	1h30
Plateforme d'appui aux mutations économiques et à la mobilité professionnelle	Dirigeante de la plateforme	Juin 2015	1h
	Adjointe à la dirigeante de la plateforme	Mai 2015	3/4 d'heure
Apitalent Outil de mobilité basé sur le digital	Fondatrice	Janvier 2017	1h30
SNCF Développement (filiale) Revitalisation des territoires	Directeur Général SNCF Développement	Janvier 2017	1h15

Cette étude a été effectuée avec un guide d'entretien destiné à décrire la structure emploi et mobilité mise en place dans l'entreprise.

2.2 – Les résultats de l'étude exploratoire

Les résultats montrent que plusieurs éléments fondamentaux sont utiles à la réussite de la mobilité, et notamment à la mobilité territoriale. Ils sont présentés en résumé en annexe n°1 et en détails à l'annexe n°2.

Dans ce tableau, les résultats sont résumés en idées clés.

Tableau n°3 : Résultats de l'étude exploratoire auprès de 6 organisations.

Structure	Idées clés
Fongecif	<ul style="list-style-type: none"> * Conseil et accompagnement avant de financer les formations * Du "ras le bol" à la motivation * Espaces de transition = Conseil RH + connaissance de l'emploi
Orange Avenir	<ul style="list-style-type: none"> * Accompagnement + vision de l'emploi = intéressant * Conviction de l'utilité à deux conditions : <ol style="list-style-type: none"> 1. Si accompagnateur compétent 2. Si connaissance GPEC Territoriale
Espace Mapp (Mobilité Accompagnement des Parcours Professionnels) <i>Entreprises adhérentes : ST Microelectronics, CMA CGM, Airbus Helicopter, ...</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Mobilité inter-entreprise * Logique de bassin d'emploi * Outils "en plus" de la gestion de carrière * Animation Emploi * Salarié peut venir de manière anonyme voir un tiers de confiance * Digital * Intérêt partagé
Plateforme d'appui aux mutations économiques et à la mobilité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> * Mobilité professionnelle plutôt que géographique * Territoire * Qualification pour poursuivre carrière * GTEC * Formation * Appui RH aux TPE PME * Travail en réseau territorial * Numérique * Importance des partenaires sociaux * Employabilité
Apitalent <i>Outil de mobilité basé sur le digital</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Digital * Collaboration et échanges entre DRH * Mobilité inter-entreprises * Accompagnement * Acteur territorial référencé
SNCF Développement (filiale) <i>Revitalisation des territoires</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Accompagnement des territoires * Collaboration avec les territoires * Digitaliser * Soutien aux créateurs d'entreprises * Revitalisation des territoires

Les organisations interrogées présentent des différences en termes de gouvernance, d'objectifs, de niveau d'accès à la connaissance GTEC et de modalités d'accompagnement. Cependant, ils traitent tous de la mobilité. Ces dirigeants ont des avis convergents en plusieurs points.

En premier lieu, l'importance de bénéficier d'un **accompagnement de qualité pour le salarié**.

L'**animation de la GPEC territoriale** est ensuite indispensable pour que le système soit fluide grâce à des relations « de bonne intelligence » entre des DRH qui communiquent entre eux sur un même territoire.

L'appui du **digital** est incontournable pour que le marché de l'emploi soit lisible et la GTEC réellement utilisée.

La **formation**, si indispensable soit-elle, ne doit, enfin, n'intervenir *que pour un projet clair*, bien accompagné et ayant pour objectif de réussir un projet construit et non pas de fuir une situation désagréable.

En résumé, le **modèle des Espaces Mobilité a été confirmé** par les interlocuteurs rencontrés, qu'ils aient pu en construire un de toute pièce ou aspirer à en voir émerger le modèle.

3 – Présentation du terrain de recherche :

une grande entreprise de service public

Une grande entreprise de service public constitue le terrain de cette étude. Il s'agit désormais d'un « Groupe Public Unifié » qui a pour objectif de répondre à ses « enjeux prioritaires que sont la sécurité et la satisfaction de tous les clients (individuels, entreprises, autorités organisatrices) » (Journal interne de l'entreprise). **En 2016, le Groupe emploie 260.000 collaborateurs dans 120 pays.** Avec l'appui de nombreuses filiales, son chiffre d'affaires estimé est de 32 milliards d'euros avec 33% du volume d'affaires réalisé à l'international. L'entreprise s'est restructurée à la suite de la loi du 4 août 2014 dont le décret d'application a établi les nouveaux contours. La structure initiale, au-delà des filiales, s'organise désormais autour de trois EPIC (Etablissement Public Industriel et Commercial) distincts. **Notre recherche s'effectue dans le périmètre de ces trois EPIC qui regroupent 150.000 salariés,** et plus précisément sur l'une des **régions qui en compte 7.500.** L'Espace Mobilité peut être sollicité pour l'un de ces collaborateurs sur demande du responsable des ressources humaines.

3.1 – L'organisation du Groupe

L'EPIC N°1

L'objectif de cette entité est de rendre le service plus simple, en proposant des solutions variées. Cette entité fait fonctionner l'outil principal de l'entreprise.

L'EPIC N°2

L'objectif de cette entité est de garantir la sécurité et la qualité de l'infrastructure. Elle est dédiée à la gestion opérationnelle et à la maintenance.

L'EPIC N°3

Cet EPIC regroupe les directions centrales et services support. Il est dédié à l'immobilier, les services médicaux et sociaux ainsi que les services partagés.

Services partagés

Espaces Mobilité, Paie

Finances, Audit sécurité, Achat

Environnement de travail, etc...

Les Espaces Mobilité de toutes les régions se trouvent, depuis juillet 2015, rattachés à la Direction centrale de l'EPIC.

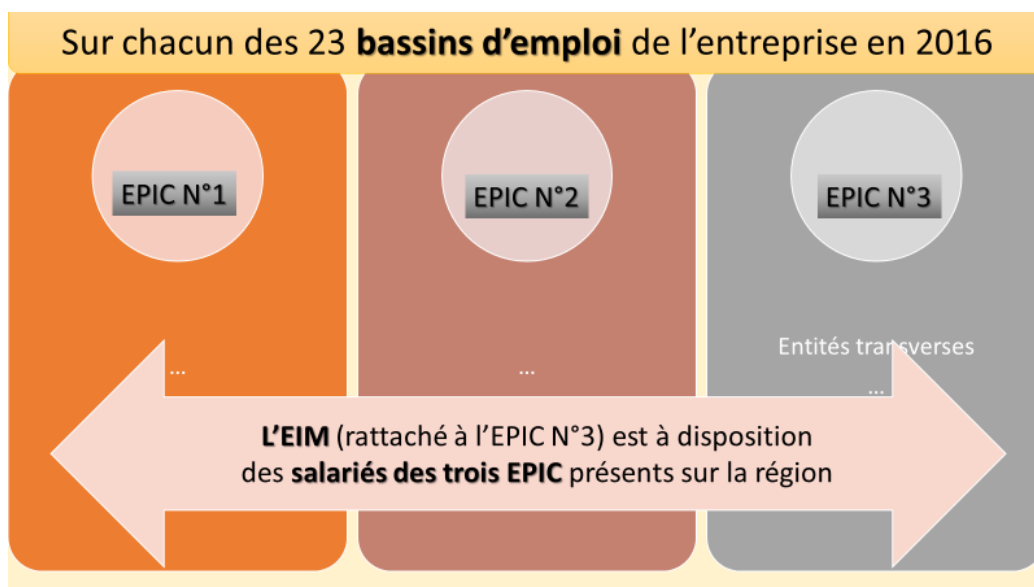
L'Espace Mobilité assure des prestations pour le compte des trois EPIC composés de 150.000 salariés

3.2 – L'organisation territoriale de l'entreprise

Mi-2016, chaque région est globalement calquée sur les anciennes régions administratives. Vingt-trois régions sont ainsi organisées territorialement.

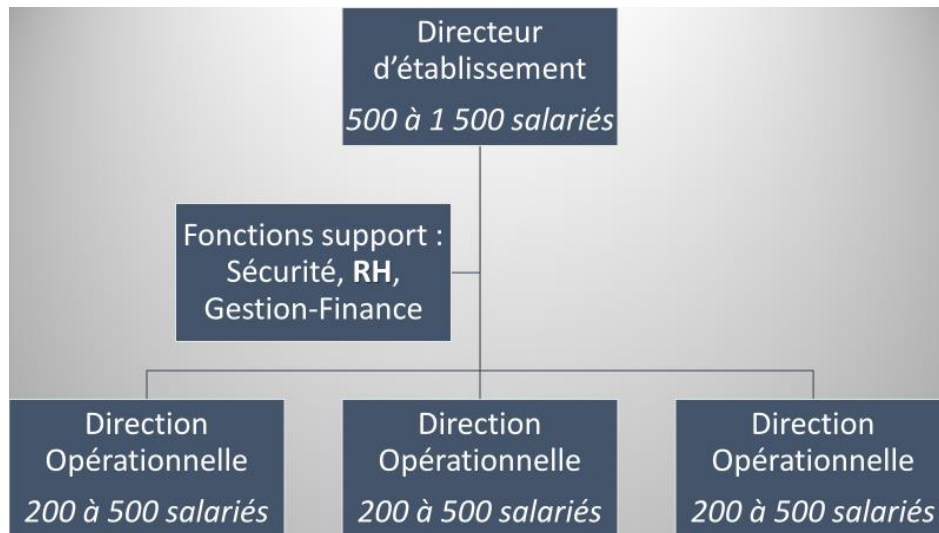
Pendant de longues années, un Directeur de Région a été le manager de l'ensemble des collaborateurs présents sur le territoire.

Depuis 2016, chaque EPIC a sa direction propre sur le territoire. Ce qui reste stable, ce sont les entités régionales opérationnelles : les « établissements ».



Ces établissements dédiés à une activité particulière fonctionnent de la même manière qu'une entreprise.

Ils sont dirigés par un directeur appuyé de deux à cinq dirigeants d'équipes opérationnelles et de pôles d'appui. Chaque établissement a donc un dirigeant de pôle Sécurité, un Responsable de Ressources Humaines et un Responsable Gestion Finances.



L'organisation se conçoit autour de ces établissements fonctionnant dans leur domaine professionnel identifié.

A la mise en place des trois EPIC en juillet 2015, les rattachements de chacun des établissements se sont calqués aux EPIC et non plus au directeur de région tel qu'ils l'étaient jusqu'à cette date.

Le directeur de région assure une vision globale et se trouve être l'interlocuteur unique et privilégié pour les partenaires externes au sein d'un territoire. Cependant, il appartient à l'EPIC N°1 et manage donc désormais les collaborateurs de cet EPIC, et de cet EPIC seulement, sur le territoire.

Les collaborateurs de l'EPIC N°2 dépendent hiérarchiquement d'une plateforme multi-territoriale qui découpe globalement la France en quatre.

Les collaborateurs de l'EPIC N°3 présents sur une région sont tous rattachés à la direction centrale Parisienne.

Progressivement les évolutions à venir, et déjà en cours mi-2016, ont pour but de se caler sur les nouvelles régions administratives unifiées.

Dans le contexte de cette entreprise, nous sommes l'une des parties prenantes.

3.3 – L’Espace Mobilité étudié

L’étude s’effectue au sein d’un des vingt-trois Espaces Mobilité de l’entreprise en 2016.

3.3.1 – L’espace Mobilité d’une grande région, organisation et chiffres

Avant la réforme des régions, celle dans laquelle est implantée l’Espace Mobilité étudié était l’une des plus grandes de France. En 2016, 7 500 collaborateurs travaillent pour l’entreprise au sein de ce bassin d’emploi. Auparavant, ces salariés dépendaient d’un directeur régional. Depuis juillet 2015, ils dépendent de l’un des trois EPIC. Environ 4.400 salariés dans l’un des EPIC, 2.700 salariés dans l’autre EPIC et 400 salariés dans le dernier EPIC. Le directeur du premier est resté positionné sur la région et assure, pour l’ensemble des trois EPIC, l’interface avec tout partenaire institutionnel régional. Les équipes appartenant aux deux autres EPIC sont dirigés par Lyon pour l’un, et par Paris pour l’autre.

Organisation de l’Espace Mobilité étudié

Ouvert en octobre 2009, l’« EIM » -Espace Initiatives Mobilité- est rattaché à l’EPIC piloté directement par les équipes centrales basées à Paris. Il propose un accompagnement à **tous les salariés**, ceux des trois EPIC de la région, qu’ils soient agents d’exécution, de maîtrise ou cadres -à l’exception des cadres supérieurs dont l’Espace Mobilité se situe à Paris-. Les salariés viennent à l’EIM à la demande ou avec l’accord de leur responsable des ressources humaines. Leur mobilité professionnelle peut être justifiée par une réorganisation du fait de l’entreprise, un reclassement médical ou par souhait personnel de transition.

Ces mobilités professionnelles ne sont pas verticales, elles sont horizontales. La gestion de carrière est prise en charge par ailleurs.

L’équipe est constituée de sept personnes occupant pour la plupart la fonction de ‘conseiller mobilité’. Dans cet EIM, l’organigramme présente un directeur, une adjointe également conseillère mobilité, une coordinatrice, un responsable formation et quatre conseillers mobilité.

Le noyau des **conseillers mobilité** est assez stable dans cette région. En 2015, au début de ce doctorat, quatre conseillers mobilité de l’équipe initiale y sont encore.

La **direction** y a été assurée par deux directeurs successifs, chacun avec de fortes expériences techniques au sein de l’entreprise, que ce soit en direction d’établissement, au siège de l’entreprise et en filiale. Le fait qu’ils appartiennent tous deux au comité de direction de la région constitue un appui pour l’Espace Mobilité. Le positionnement stratégique du directeur

de l'Espace permet également à l'EIM d'être innovant dans sa région et de mener les dossiers de manière collaborative avec tous les niveaux de l'entreprise.

Quelques chiffres

En 2015, le bilan régional annuel est de 342 salariés -dont 45 cadres- accompagnés par l'EIM sur la région : 55% pour réorganisation, 25% volontaires -dont 4% création d'entreprise-, 11% autres -filiales par exemple- et 5% de reclassements médicaux.

Dans l'organigramme, des rôles précis sont attribués, notamment pour assurer l'interface avec les représentants de tel ou tel EPIC. Le fonctionnement effectif varie quelque peu de cet organigramme 'de principe' qui fait de chaque conseiller mobilité le point d'entrée pour l'un ou l'autre des EPIC. En effet, l'EIM tient, depuis son ouverture, à maintenir un mode de fonctionnement souple qui tienne compte des réseaux personnels de chaque conseiller mobilité, ce qui est rendu possible par le partage régulier des informations au sein de l'équipe. Ce parti pris a semblé utile à toute l'équipe. Il permet à chaque conseiller mobilité de maintenir un niveau de connaissances équivalent sur l'ensemble des (150) métiers de l'entreprise.

Comme dans toute la France, de plus en plus de salariés en mobilité volontaire font appel à l'EIM étudié. Cette entité du sud de la France accompagne en revanche moins d'agents en reclassement médical que les autres EIM.

3.3.2 – Particularités de l'Espace Mobilité étudié

Le fonctionnement des Espaces Mobilité est harmonisé au travers de supports réglementaires et techniques élaborés par les équipes nationales. Cependant, la réalité de chaque région a, de fait, des impacts sur les besoins des salariés, et donc sur le fonctionnement des Espaces Mobilité. Quelques particularités sont à noter pour celui que nous étudions.

Les premiers accompagnements

A sa création en 2009, cet Espace Mobilité a accompagné à plusieurs reprises des établissements lors des **réorganisations significatives**, pouvant toucher de 30% à 100% des effectifs d'un site local. Cela représentait environ une trentaine de salariés et a eu lieu trois fois dans des métiers différents. Dans chacun des cas, les reconversions ont pu, toutes, être élaborées avec des salariés, non pas volontaires, mais en mobilité co-construites. C'est-à-dire que les 30% des salariés ayant à quitter leur site n'ont *pas* été désignés par l'entreprise. Chacun a été vu en entretien et, seuls les agents avec un projet professionnel, sont partis du site vers un métier qui

les motivait. Ces modalités de conduite du changement ont été collectivement construites avec les équipes nationales, les établissements de la région, les partenaires sociaux, les médecins, les assistants sociaux, les psychologues et l'EIM.

Ces moments délicats de réorganisations ont incontestablement enseigné à l'ensemble des équipes une méthodologie de conduite du changement. Ils ont également contribué à mettre l'EIM au cœur du dispositif afin qu'il recueille les informations utiles au sujet des postes disponibles sur la région. L'EIM est ainsi devenu, également, un lieu utile pour l'organisation des recrutements. L'Espace Mobilité apporte, depuis, sa **contribution à de nombreux recrutements**, faisant le lien entre les établissements de la région, afin de faciliter les reconversions professionnelles. Ces premières expériences ont, de ce fait, montré que les reconversions sont possibles, ce qui a eu pour effet **d'attirer très rapidement des salariés volontaires** à l'EIM. Ces premières années de fonctionnement ont également permis d'apprendre que l'équation 'ressources/postes disponibles' ne se résout pas aussi simplement que les tableaux le laissent supposer. Effectuer de la mobilité co-construite nécessite en effet une motivation réelle du salarié. Même s'il a toutes les compétences pour tenir un poste, il peut faire part d'un souhait différent. Par exemple, il peut préférer se reconvertir dans la soudure plutôt que dans les métiers de la mécanique...alors que l'entreprise a plus d'offres de poste dans le domaine mécanique. Ces modalités d'accompagnement prennent donc plus de temps. L'entreprise parie sur le fait que cette motivation à rechercher, affiner et construire, sera un gage de motivation dans le temps et, sans doute aussi, une façon plus efficace de développer l'employabilité du salarié. L'entreprise bénéficiera de chacune de ces situations. Il s'agit donc de tenter, au jour le jour et autant que possible, de construire des projets 'gagnant/gagnant'.

Les réunions 'mobilité' organisées par l'Espace Mobilité

L'EIM est au service des établissements de la région. Il est en contact très régulier avec les Gestionnaires pour la Prévision des Emplois et des Compétences (GEPC) de chaque établissement ainsi qu'avec les RRH, les directeurs des entités et les managers. Dans la région étudiée, des **'Réunions mobilité' ont lieu une fois par mois**. Animée par l'EIM, elles débutent par une intervention du directeur de l'Espace qui donne de l'information générale sur l'entreprise et la région. Puis chaque établissement s'exprime à tour de rôle sur son actualité, ses emplois vacants et évoque des salariés qui pourraient souhaiter ou avoir à se reconvertir dans les mois à venir. Toute information emploi et mission utile y est donnée. Autant que possible, l'EIM invite un intervenant extérieur. Il est la plupart du temps interne à l'entreprise mais peu connu des GEPC d'établissement. L'intervention concerne ainsi un sujet d'expertise

utile à tous les GPEC présents. Cela peut être un membre des équipes de recrutement nationales, ... Dans cette région, la réunion réunit une vingtaine de personnes : les GPEC, l'équipe EIM, l'assistante sociale référente et les interlocuteurs RH d'entités spécifiques implantées sur la région. Un groupe de travail a été effectué en 2016 pour savoir s'il fallait maintenir cette réunion mensuelle. Les résultats montrent que ce format contribue à créer du lien et à apporter de l'information générale et inter-établissement. Les modalités sont donc confirmées. Depuis l'ouverture de l'EIM, les GPEC sont d'ailleurs très majoritairement et régulièrement présents à ces réunions.

Revue des cadres

Sur ce bassin d'emploi, une 'Revue des cadres' a lieu deux fois par an. C'est l'unique région de France qui l'organise. Le concept a été créé par le directeur de région et le directeur de l'EIM. Son objectif est de trouver, lors des comités de direction, une solution d'emploi au sein de la région, pour les cadres en mobilité horizontale (c'est-à-dire en dehors de la gestion de carrière). L'objectif est de « réfléchir collectivement aux meilleures solutions pour utiliser à bon escient les compétences de la région » (note interne 'Revue des cadres', 2015).

L'EIM étudié fait partie des plus importants de France en termes de flux d'accompagnement. Son organisation, plutôt stable sur le fond, favorise des liens réguliers avec les entités opérationnelles, les partenaires pluridisciplinaires et les équipes de directions régionales.

Au sein de cet Espace Mobilité, nous sommes l'une des parties prenantes au moment du recueil des données.

3.4 – La posture du chercheur et modalités d'accès au terrain

Cette étude s'inscrit dans un positionnement épistémologique particulier qui est celui du paradigme du praticien réflexif développé par (Schön, 1984). Cette posture nécessite un protocole et des modalités d'accès au terrain particuliers.

3.4.1 – Le praticien réflexif

Notre démarche répond à la « recherche de savoir caché dans l'agir professionnel » qui anime le praticien réflexif (D. Schön, 1994). Selon cette approche, la pratique professionnelle constitue le lieu privilégié de développement des compétences professionnelles. Pour Schön (1984), la pratique professionnelle n'est pas un domaine d'application de théories élaborées en dehors d'elles. Au contraire, la pratique est le lieu de production constante de solutions nouvelles pour résoudre des problèmes nouveaux et développer de nouvelles compétences professionnelles. Les travaux de Schön mettent radicalement en cause la logique applicationniste. Le praticien n'est pas un applicateur de principes théoriques ni de schémas *a priori*, ni de règles méthodologiques. Il construit son savoir professionnel par l'action et la réflexion dans et sur l'action.

Notre situation de praticien réflexif nous permet de « prendre du recul et de créer du savoir pour l'action et par l'action, en collaboration avec le monde académique » (Beaulieu & Kalika, 2015). Cependant, cet intérêt à la fois scientifique et managérial ne nous fait pas occulter la question déontologique de la recherche, et notamment celle de la **subjectivité**.

Plus encore dans la situation de recherche qui est la nôtre, la subjectivité est un biais possible. En effet, dans le cas d'un praticien réflexif, la question de la subjectivité est centrale puisque sa pratique l'amène à avoir des intuitions, voire des convictions sur l'objet d'étude. Car tout chercheur porte en lui sa 'carte du monde' (Plane, 2000) qui lui fait interpréter la réalité d'une manière spécifique, même lorsqu'il s'applique à l'analyser avec le plus de pertinence possible.

Plane montre en ce sens que la "**neutralité du chercheur**" est une position "impossible à occuper sur le terrain car les acteurs ont un besoin de représentation et d'identification mentale des chercheurs" (2000, p.46). C'est pourquoi, même quand le chercheur s'applique à connaître sa « carte du monde » et à s'en éloigner pour être à l'écoute du terrain, les personnes interrogées peuvent lui répondre en fonction de ce qu'ils imaginent que le chercheur voudrait entendre.

En ce sens, l'objectivité absolue est inatteignable. Les outils et la méthode permettent de s'en rapprocher. L'« **intersubjectivité contradictoire** », notamment permet, comme le montre Cappelletti (2010, p.15) que « les observations soient validées par discussions et débats entre le chercheur et les acteurs. » Par des échanges « contradictoires entre le chercheur et les acteurs du terrain, l'observation acquiert un statut de connaissance contingente qui se montre valide à l'échelle du terrain. »

Ainsi, pour limiter ces risques inhérents à la recherche et rendre performante la réflexion sur la pratique, un **protocole de recherche** a été rigoureusement mis en place selon une méthodologie instrumentée nécessitant une **recherche sur l'action menée a posteriori sur notre propre action**. Un plan opératoire en différentes étapes a été mis en œuvre. En effet, l'expérience ne crée pas l'expertise. Des dispositifs de recherche rigoureux sont nécessaires.

3.4.2 – Etapes et précautions

Le protocole de recherche a été élaboré en plusieurs étapes. La première a consisté à s'appuyer sur des **éléments objectifs** tels que, par exemple :

- ✓ L'étude de la documentation formelle à laquelle nous avons eu accès au quotidien, en tant que praticien au quotidien.
- ✓ Le fait de mener un entretien de départ avec un *alter ego* afin de vérifier que les hypothèses posées ont été partagées par d'autres professionnels.
- ✓ Le choix d'effectuer des entretiens semi-directifs afin d'induire le moins possible les réponses.

En deuxième lieu, certains choix ont eu pour but précis de croiser les données. Pour l'analyse des dossiers notamment, des données *quantitatives ont été ajoutées* aux données qualitatives afin de donner aux résultats l'assurance de recherche d'objectivité.

Enfin, compte tenu de « l'importance fondamentale de situer les réflexions concernant les méthodes de recherche mixtes, dans un cadre épistémologique explicite » (Avenier & Thomas, 2011), nous *préciserons au fur et à mesure de ce travail les choix posés* et leur raison d'être.

La recherche est **effectuée par une praticienne** travaillant au sein d'un Espace Mobilité de l'entreprise de service public étudiée. Son poste est celui de conseillère mobilité. La « conversion à la recherche » de la praticienne (Soulé, 2007) est officielle dans l'entreprise. Le

principe en a été accepté par les différentes parties prenantes : le responsable de l'Espace Mobilité, le DRH de la région et le directeur du département Mobilité national. La recherche est menée sur temps personnel. Au moment d'engager ces travaux, nous nous trouvons en situation de salariée ayant exercé dans deux Espaces Mobilité distincts pendant huit années :

- ✓ De 2008 à 2009, dans le Nord de la France, lors de l'ouverture de l'un des premiers Espaces Mobilité créé en France.
- ✓ Depuis son ouverture fin 2009, dans un Espace Mobilité d'une grande région du Sud.

Ces deux structures font partie des plus importants Espaces Mobilité du territoire national en termes de flux annuels.

C'est à partir de ce double éclairage, celui de professionnel et celui de chercheur, que nous avons effectué cette étude. Ce double positionnement peut parfois générer des arbitrages délicats. En effet, « la gestion (...) doit s'installer sur un strapontin instable entre les fauteuils de la rigueur scientifique et de la démonstration d'efficacité de la recherche appliquée » (Barth, 2008, p.12). Dans cette posture particulière de praticien réflexif, notre objectif est de rechercher ce qui émergera des résultats en revisitant notre pratique par une recherche d'intention scientifique. Notre étude vise à trouver les éléments constitutifs d'un Espace Mobilité plutôt qu'à le décrire et le définir. Finalement, c'est à partir des nombreuses données accessibles, de l'expérience professionnelle et du regard scientifique que nous cherchons à aborder les Espaces Mobilité. Comme l'indique Bernard (1865, in Barth, p.13), nous sommes conscients que dans cette posture particulière de praticien réflexif, « le travail de l'expérimentateur » est particulièrement « imprégné d'idées ». Cependant, « la découverte n'est pas tant la connaissance d'un fait nouveau que l'idée neuve et féconde qui s'y rattache ». Or, précisément, l'Espace Mobilité semble porter en son fonctionnement de nombreuses idées neuves qu'il peut être pertinent de décrypter, ce qui a peu été fait jusqu'alors.

3.4.3 – Modalités d'accès au terrain

Concrètement, le **chercheur est donc totalement intégré au terrain** au sein duquel il est salarié depuis six années lorsque débute le recueil des données, c'est-à-dire en janvier 2016. Le cœur du métier consiste à accompagner la mobilité professionnelle de salariés orientés par les RRH vers l'Espace Mobilité. La vie quotidienne, même après avoir débuté cette recherche, reste constituée des événements classiques d'un emploi de ce type : entretiens d'accompagnement,

et réunions avec les réseaux 'direction et emploi' de chaque entité régionale. En entrant dans le processus universitaire, les parties prenantes du milieu de travail se sont montrées, selon les cas, très intéressées, intéressées ou, quelques fois, indifférentes à la recherche, mais jamais n'ont manifesté d'hostilité. L'intérêt s'est manifesté par une envie d'en savoir plus et d'être tenu informé. Cependant, la réalité professionnelle a pris bien plus souvent le pas sur les souhaits partagés d'échanges sur ce travail. En résumé, même si de nombreux collègues, des plus proches aux plus éloignés, ont eu le souhait de connaître les détails de cette recherche, le temps a manqué, la plupart du temps, pour réaliser ce souhait.

Du côté de la direction, **la hiérarchie directe** a apporté un soutien immédiat au projet. Concrètement, ce soutien s'est manifesté par un accord sur le principe d'avoir dans ses équipes une collaboratrice débutant un doctorat. A la demande de la hiérarchie, des « points d'étape » réguliers ont été programmés au sujet de la thèse. Puis nous avons reçu accord et soutien pour l'utilisation des matériaux, avec un accès complet aux données utiles à la recherche. Enfin, la relecture de trois documents intermédiaires a eu lieu, la hiérarchie faisant preuve d'une disponibilité réelle ayant permis de respecter les échéances.

Au niveau national, un accord de principe a été donné par le directeur du département Mobilité. Une année plus tard, au moment du recueil des données, nous avons sollicité le **directeur national des vingt-trois Espaces Mobilité** pour convenir des conditions pratiques d'utilisation des matériaux. Une réponse immédiate a permis d'établir, lors d'un rendez-vous, l'intérêt des équipes nationales pour la question de l'efficacité des Espaces Mobilité. Les conditions précises de travail sur les dossiers des salariés ont été établies, permettant d'effectuer le travail doctoral de manière sereine et déontologique. Une relecture a été souhaitée, notamment pour les questions « techniques » présentées dans le document. Un premier écrit intermédiaire a été validé.

Puis ce directeur ayant été appelé à d'autres fonctions peu de temps après, nous avons poursuivi les échanges avec la nouvelle **directrice nationale des Espaces Mobilité**. Elle nous a confirmé les enjeux actuels de performance et de la question, toujours débattue, du temps passé par les salariés dans les Espaces Mobilité. Nous nous sommes vues une fois tous les quatre mois environ. Aucune restriction n'a été formulée. La liste des documents utilisés a été validée, des questions posées sur le sujet et des débats ont eu lieu autour des problématiques des Espaces Mobilité.

En ce qui concerne les **collaborateurs les plus proches**, le soutien a été permanent. Les collègues directs ont proposé, à chacune des étapes, d'échanger et d'apporter leur éclairage. Globalement, ils se sont mis à notre disposition au fur et à mesure de l'évolution de ce travail pour apporter leur appui en réfléchissant à l'organisation des premiers entretiens à mener, en recherchant des informations de tous ordres, ... Ils ont également accepté de donner leur avis lors d'une présentation orale intermédiaire. Certains d'entre eux ont pris le temps de relire des analyses de données dans leur version brute, de réfléchir aux problèmes posés lors de la composition des échantillons. Certes, jour après jour, nos échanges étaient majoritairement tournés vers le travail quotidien, mais le soutien de l'équipe a été permanent à de nombreux points de vue. Par leur attitude et nos échanges, il nous a semblé comprendre que chacun d'eux avait, avec nous, la conviction que l'Espace Mobilité apportait des solutions adaptées aux situations actuelles. Le fait de le démontrer scientifiquement semblait important pour toutes les parties prenantes de l'Espace Mobilité. Nous avons eu l'impression d'être le porte-parole d'une équipe suspendue à des résultats qui allaient confirmer ou préciser des impressions diffuses de la vie quotidienne, et apporter des éléments de clarification. Ces données traitées auraient pour but d'apporter des solutions au quotidien en sachant peut-être plus précisément sur quoi focaliser son énergie professionnelle. Car travailler au contact de l'humain dans une période de transition demande d'avoir des repères clairs à réécrire au fur et à mesure de la pratique professionnelle qui évolue, comme évolue la société. C'est-à-dire rapidement... Quoiqu'il en soit, c'est finalement leur enthousiasme intarissable qui a été le plus marquant, confirmant pendant trois années l'intérêt de ce travail pour les acteurs du terrain.

Dans chacune des situations, le soutien a été de plus en plus clair et concrètement affirmé au fur et à mesure de l'avancée de la thèse. Le fait de produire plus d'écrits au fil du temps a évidemment facilité les échanges grâce à ces supports autour desquels il a été possible de travailler plus concrètement.

Nous nous sommes efforcée de mener ce travail en respectant la déontologie propre à l'entreprise sans entacher les étapes de la démarche méthodologique propre à la recherche.

Ainsi, il a clairement existé un soutien à chaque étape de la recherche et de la part des parties prenantes, de chaque niveau de l'entreprise.

Notons cependant qu'en tant que salarié/thésard, nous sommes restée autonome dans la recherche, c'est-à-dire en dehors du collectif de doctorants en formation initiale accueillis dans l'entreprise pour la durée de leur thèse. Les équipes nationales expertes nous ont confirmé que

débuter une thèse en étant salarié depuis vingt ans dans l'entreprise est un évènement extrêmement rare. De ce fait, nous avons travaillé de manière bien différente des autres -et nombreux- doctorants entrés dans l'entreprise dans le seul but d'y conduire leur thèse.

En conclusion, le côté exceptionnel de notre situation nous a permis de construire collectivement ce projet inhabituel jour après jour. Grâce à un soutien initial « de principe », nous avons pu **choisir totalement notre sujet** et, à la fois, nous avons pu avoir -dans le respect de la déontologie- un **accès complet aux données**. Si l'entreprise avait commandité la recherche, sans doute aurait-elle pris une autre tournure.

Telles ont été les conditions dans lesquelles nous avons effectué notre recherche sur le terrain.

Ce positionnement particulier de praticien réflexif a nécessité un protocole de recherche adapté.

Synthèse

Section 3 : Présentation du terrain de recherche : une grande entreprise de service public

L'entreprise étudiée est un Groupe de 260.000 salariés. Il est composé de nombreuses filiales et de trois EPIC (Etablissement Public Industriel et Commercial). Notre recherche se positionne au sein de trois EPIC composés de 150.000 salariés.

Plus spécifiquement, l'Espace Mobilité que nous avons étudié travaille pour les établissements d'une région donnée qui regroupe 8000 collaborateurs.

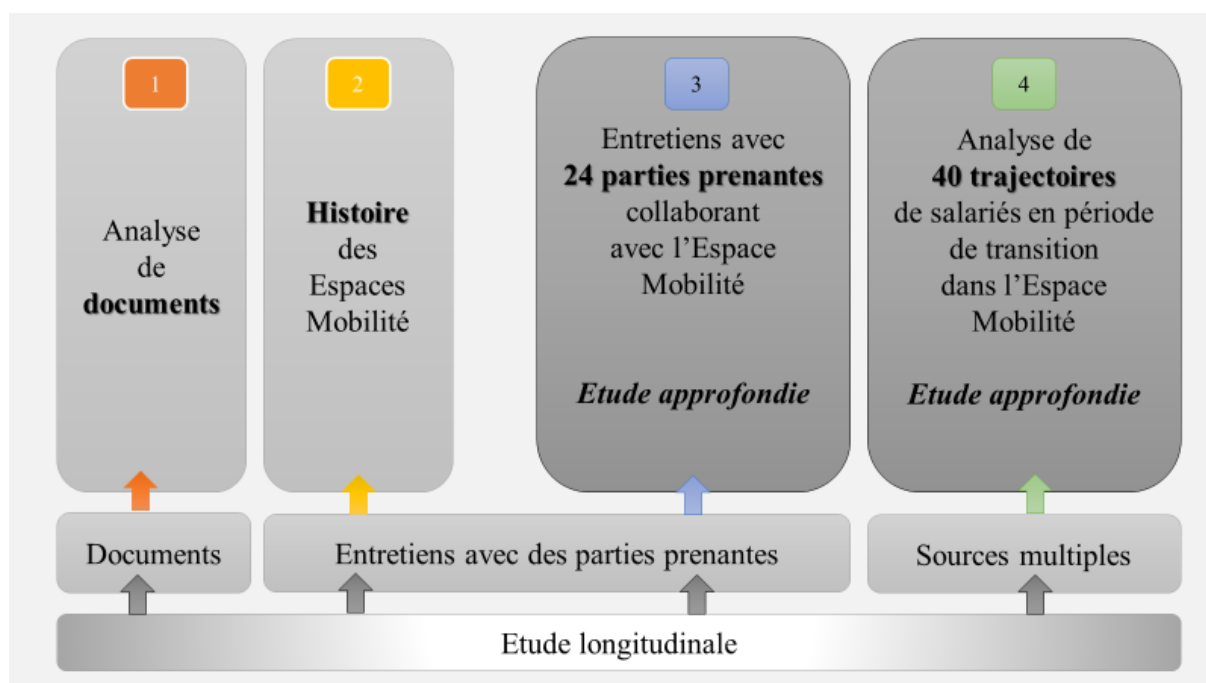
Les modalités d'accès au terrain sont très spécifiques. Intégrée à l'entreprise depuis 20 ans, le chercheur a obtenu un accord des équipes Mobilité pour débiter la recherche. Le chercheur a bénéficié à la fois d'une liberté totale dans le choix du sujet et d'un accès complet au terrain, dans le double respect de la déontologie de l'entreprise et de la démarche scientifique.

Cette posture a nécessité une stricte méthodologie de recherche.

4 – Protocole de la recherche

La mission principale d'un Espace Mobilité consiste à accompagner des salariés. C'est la raison pour laquelle nous étudierons des trajectoires de manière approfondie. Mais, avant qu'existe l'EM, une décision de l'entreprise en a décidé les contours puis la mise en place. Chaque partie prenante a été concernée par cette décision stratégique d'implanter un Espace Mobilité interne au sein de chaque territoire. Dans ce contexte, il nous a paru indispensable d'interroger le système, l'histoire, l'organisation et les contours des Espaces Mobilité. **Quatre méthodologies distinctes de recueil de données** sont utilisées pour approcher la réalité du terrain.

Schéma n°5 : Quatre modalités de recueil des données.



L'analyse de documents a pour objectif de trouver les repères formels donnés par l'entreprise.

L'histoire des Espaces Mobilité favorise une connaissance approfondie du dispositif et permet de la mettre en relief avec le fonctionnement actuel.

La recherche s'appuie sur 24 entretiens semi-directifs conduits auprès de **parties prenantes** proches des Espaces Mobilité.

Enfin, les principaux **bénéficiaires que sont les salariés** font l'objet d'une étude à travers l'analyse de leur parcours pendant la période d'accompagnement au sein de l'Espace Mobilité. L'efficacité de premier niveau sera évaluée à partir de ces données.

Le recueil des données a été organisé de manière croisée.

4.1 – L’objectif préalable : croiser les données

Au regard des choix précédents, notamment le fait que nous effectuons une recherche sur l’action, nous avons utilisé **plusieurs techniques de collecte** afin de pouvoir « trianguler » (Savall & Zardet, 2004) nos données. En effet, le « processus est complexe et particulièrement délicat à étudier » (Charreire, 2002, p.170). L’Espace Mobilité est un lieu pluriel autour duquel les acteurs sont nombreux : salariés, managers, équipes RH de toutes les entités territoriales, professionnels médicaux, paramédicaux, etc. Si le sujet est délicat, c’est aussi parce qu’il se trouve à *l’intersection de la vie professionnelle et de la vie personnelle*. En organisant un changement de métier, toutes les dimensions d’une personne sont impactées. La recherche sur la question des transitions est donc particulièrement délicate.

En outre, considérant que l’Espace Mobilité peut constituer un apprentissage organisationnel au sens d’Argyris, notre recherche « nécessite de disposer de sources d’observation distinctes à différents niveaux de l’entreprise » (Schön & Argyris, 2001). Chaque *partie prenante peut être impactée par la question de la mobilité d’un salarié* : tel le manager qui doit gérer quotidiennement un individu souhaitant quitter son poste.

Pour toutes ces raisons et dans ce contexte, il a paru pertinent de rechercher des sources d’observation distinctes.

En cela, notre démarche peut s’apparenter à l’approche « qualimétrique » proposée par Savall & Zardet (2004, p.147). En combinant les données quantitatives, qualitatives et financières, les auteurs montrent qu’il est plus facile d’entrer dans la compréhension nuancée de l’objet. Ceci est d’autant plus utile que leur objet principal réside dans les recherches-intervention à visée transformative. Les matériaux qualitatifs permettent de comprendre le sens de la connaissance ainsi que ses contours. Les matériaux quantitatifs apportent des éléments factuels qui minimisent la subjectivité. L’approche qualimétrique permet ainsi de « **triangler** » l’ensemble des données recueillies. Les auteurs proposent pour cela **le protocole « EDO »** : Entretiens – Documents – Observation. Nous avons appliqué ce protocole, mais sans aller jusqu’à l’évaluation financière des impacts des Espaces Mobilité, compte tenu du fait que nous ne sommes pas dans une situation de recherche-intervention qualimétrique.

Dans notre contexte particulier, nous avons ainsi effectué quatre types de recueil de données : une étude longitudinale de huit années en Espaces Mobilité, une analyse de documents variés,

la conduite d'entretiens qualitatifs et l'analyse spatiale de quarante parcours de salariés accompagnés au sein d'un Espace Mobilité.

Pour mettre en place ces quatre recueils d'informations, notre posture d'intervenante en interne nous a amené à alterner prise de recul et immersion sur le terrain observé dans lequel nous étions l'une des parties prenantes, puisque nous étions conseillère en mobilité professionnelle.

4.2 – L'étude longitudinale et analyse de documents

Deux modalités de recueil de données ont été utiles, en plus des entretiens et analyse de trajectoires.

4.2.1 – L'étude longitudinale

Pendant plus de huit années en Espaces Mobilité, nous avons été en situation d'observation participante. Ce positionnement nous a permis d'étudier, dans le temps, les différentes réalités du terrain. En effet, d'un territoire à un autre, d'une équipe à une autre, les enjeux sont quelque peu différents au sein d'un Espace Mobilité. Cette observation longitudinale a facilité la capacité à repérer dans l'organisation les personnes « clé » du dispositif de mobilité. Elle a également aidé à saisir les nuances des résultats bruts recueillis.

Le fait d'avoir participé à **l'ouverture des premiers Espace Mobilité**, en tenant l'un des premiers postes dédiés financé en France pour cette mission, apporte un regard assez global sur le processus. Connaître les premières raisons de l'ouverture des EM a un intérêt pour cette recherche. En avoir vu également l'application dans **deux régions distinctes** -toutes les deux de taille importante- contribue à une connaissance fine du service. En outre, avoir exercé assez longtemps ce métier a eu pour effet de voir évoluer les Espaces Mobilité en même temps que l'actualité externe et interne à l'entreprise. Les enjeux ont évolué, les pratiques se sont adaptées et les procédures se sont précisées. Malgré leur récente création, les Espaces Mobilité ont une durée de vie déjà conséquente. Le fait d'avoir été présente depuis la création de ces Espaces était favorable à la conduite d'une étude longitudinale, laquelle est constituée de données variées et complémentaires. Il s'agit de compte-rendu de réunions, process, échanges informels, difficultés et réussites observées, données chiffrées, données confidentielles, attitudes et comportements (enthousiasme et découragement exprimés par les salariés ou par les équipes), enjeux des débuts et enjeux nouveaux partagés lors des séminaires des Espaces Mobilité.

Si les résultats de cette étude longitudinale sont utiles à chaque étape de la recherche, elles auront besoin d'être complétées par d'autres types de recueils de données.

Nous indiquerons au fur et à mesure de ce travail à quel moment seront utilisées des données issues de cette étude longitudinale de huit années, dont deux en tant que salarié ET chercheur.

4.2.2 – Analyse de documents

En huit ans, les documents recueillis ont été nombreux. Les documents les plus anciens ont pu être retrouvés grâce à l'informatique. Ils ont principalement concerné des transitions professionnelles ayant eu lieu plusieurs années auparavant, couvrant l'historique des modalités de fonctionnement des Espaces Mobilité.

A partir du début de notre « conversion à la recherche » (Soulé, 2007), nous avons collecté ces données avec de plus en plus d'attention et de minutie. **En plus de deux ans, nous avons recueilli des centaines de documents.** Nous les avons sélectionnés au fur et à mesure, classés et mis « à part » pour les exploiter et les structurer.

Pour ces informations spécifiquement 'écrites', le travail d'analyse a été sous-tendu par un double souci constant : celui de la rigueur de l'observation scientifique et celui du respect de la déontologie de l'entreprise. Autant les entretiens et l'analyse de dossiers ont été librement analysés, autant ces documents ont été utilisés avec beaucoup de précaution. Nous avons à ce sujet convenu avec les successifs Directeurs Nationaux des Espaces Mobilité d'effectuer des rencontres périodiques pour arbitrer ensemble si besoin les demandes d'autorisation d'accès aux données.

L'étude longitudinale et analyse de documents sont complétées par deux autres études approfondies.

4.3 – Les entretiens avec les parties prenantes

Plusieurs parties prenantes seront interviewées au sujet des Espaces Mobilité. L'ensemble de l'échantillon des deux dernières parties se trouve au sein d'un unique Espace Mobilité, celui qu'il a été choisi d'étudier plus précisément. Nous présentons ici le protocole de recherche suivi pour ces entretiens.

4.3.1 – Choix de l'outil : des entretiens semi-directifs

La technique utilisée est *l'entretien* et, plus précisément, l'entretien semi directif. Ces modalités, par leur aspect à la fois libre et guidé, permettent de faire émerger un flux d'informations de manière à la fois spontanée et encadrée. Il s'agit en cela d'un mode de collecte de données qui s'explique par la volonté d'obtenir des « données primaires » aussi fiables que possible sur la réalité des situations vécues par les acteurs de l'organisation.

Cette modalité de recueil de l'information permet en effet de collecter des données quantitatives et apporte une grande variété et richesse de résultats compte tenu de l'aspect non directif qui permet à la personne interrogée d'apporter des matériaux inattendus et non préalablement connus par le chercheur.

Le travail de l'interviewer, au moment donné, a donc été de conduire l'entretien de manière à recueillir les informations nécessaires à la recherche, tout en gardant une forme de spontanéité indispensable à la création de connaissances.

4.3.2 – Constitution de l'échantillon

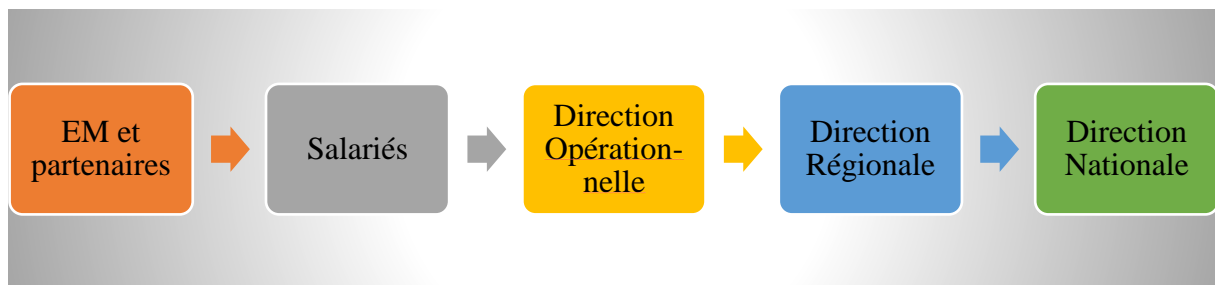
Le travail porte sur les spécificités des Espaces Mobilité. Il est donc logique, en premier lieu, d'interroger les salariés qui y travaillent. Cependant, recueillir des informations issues uniquement d'acteurs de ce micro-espace apporterait une vue assez restreinte du travail qui y est effectué, car leurs résultats seraient limités à ce seul point de vue. Or, notre hypothèse porte sur la contribution apportée par les Espaces Mobilité. En cela, de nombreuses parties prenantes devraient être, d'après notre hypothèse, concernées à des degrés divers. Ainsi, ouvrir notre recherche à des **collaborateurs extérieurs à l'Espace Mobilité** nous apparaît être un choix indispensable pour la validité de nos résultats.

Outre les salariés de l'EM, l'organisation telle qu'elle est conçue entraîne une collaboration entre plusieurs **acteurs pluridisciplinaires** autour du salarié. Il s'agit des 'partenaires' de l'EM que sont les médecins, les assistants sociaux, les psychologues, ...

Ensuite, les **salariés eux-mêmes** sont les parties prenantes les plus directement concernées, avant même leurs managers en ‘direction opérationnelle’. Enfin, directions régionale et nationale sont concernées par le travail fourni par les EM. Soit parce qu’elles créent et animent sa politique, soit parce qu’elles managent, à leur niveau, des équipes en forte mobilité professionnelle.

Ainsi, il nous a paru indispensable de recueillir les avis de l’ensemble de ces parties prenantes. L’échantillon a été segmenté de la sorte :

Schéma n°6 : Segmentation de l’échantillon.



Plus que le nombre, c’est de **diversité qu’il s’agit dans cet échantillon**. L’objectif est de recueillir des informations de la part de diverses parties prenantes en interrogeant les points de vue de différentes fonctions. Ces entretiens permettront de dégager, pour l’échantillon varié en positionnement hiérarchique, la contribution des Espaces Mobilité.

Les personnes interviewées n’ayant pas de lien entre elles, il y aurait peu d’intérêt à effectuer ces entretiens en groupe. Par la composition même de cet échantillon, les **entretiens ont donc été menés de manière individuelle**.

Ainsi, 24 entretiens semi-directifs individuels ont été menés auprès de parties prenantes de ces différentes origines professionnelles.

Tableau n°4. Echantillon constitué pour les entretiens.

Segmentation de l'échantillon	Nbre de pers	Fonction de la personne interrogée
Direction Nationale	1	Directeur National des EM en 2015
	1	Directeur National des Relations Sociales
	1	Consultante nationale Mobilité
	1	Dirigeant d'Activité multi territoriale
Direction régionale	1	Directeur d'une Région de 8 000 salariés
	1	DRH d'une région de 8 000 salariés
	1	Directeur d'un Etablissement de 400 salariés
	1	Gestionnaire de Carrière, périmètre multi territorial
Direction opérationnelle	1	Dirigeant d'une Unité Opérationnelle de 250 salariés
	1	RRH d'un Etablissement de 500 salariés
	1	GPEC d'un Etablissement de 500 salariés
	1	Dirigeant Proximité d'une équipe de 30 salariés
	1	Représentant syndical
Espace Mobilité et partenaires	1	Directeur d'un Espace Mobilité Régional d'une région de 8 000 salariés. (Equipe d'EM : 7)
	1	Conseillère Mobilité et Responsable Formation d'un Espace Mobilité
	1	Médecin régional, médecin référent de l'EM
	1	Assistante Sociale référente de l'EM
	1	Correspondant des Travailleurs Handicapés
	1	Psychologue interne à l'entreprise
	1	Coach dans un Espace Mobilité
Salariés	1	Salarié en mobilité pour "réorganisation"
	1	Salarié en mobilité "Divers" (retour de filiale, ...)
	1	Salarié en mobilité pour "Reclassement médical"
	1	Salarié en mobilité "Volontaire"
Total	24	entretiens semi-directifs

A partir du même guide d'entretien, cet échantillon a pour objectif d'obtenir des visions croisées. C'est sous cet angle qualitatif qu'ils ont été recueillis.

4.3.3 – Conception de la grille d’entretien

Deux entretiens préalables à la construction du guide d’entretien ont eu lieu en juillet 2015, puis au démarrage de l’enquête en janvier 2016. Les deux interviews ont été menées avec un directeur multi-régional pour l’une des activités de l’entreprise -*activité pour laquelle ont été initialement créés les EM-* et une conseillère mobilité de l’Espace Mobilité étudié.

Ces entretiens avaient un format ‘ouvert’ permettant d’obtenir des réponses libres à partir desquelles concevoir ensuite un guide d’entretien généralisable. L’objectif était à la fois de tester les premiers items créés et de les adapter aux résultats de ces entretiens.

Les éléments issus de l’analyse de ces interviews ont contribué à la construction d’une grille stable utilisée dès le début de l’enquête quelques mois plus tard.

La conception de ce document s’appuie sur l’hypothèse de l’aspect innovant des Espaces Mobilité. Ces questions précises sur le fonctionnement des Espaces Mobilité, sont destinées à faire émerger des éléments qualitatifs montrant performance et dysfonctionnements.

Le guide d’entretien se structure autour de quatre thèmes :

- I – Le rôle de l’Espace Mobilité / Fonctionnement
- II – Coordination des Espaces Mobilité avec le réseau
- III- Mise en œuvre de la mobilité / Outils d’accompagnement RH
- IV – Mesure de la performance / Stratégie, outils, résultats

Le guide d’entretien se présente ainsi :

Structure du guide d'entretien

I – Rôle de l'Espace Mobilité. Organisation. Fonctionnement. Stratégie

- ✓ *Quelles expériences avez-vous eu, personnellement, de collaboration avec les EM ?*
- ✓ *Que pensez-vous des EM ?*
- ✓ *Que diriez-vous de leur organisation ?*
- ✓ *Quels éléments de fonctionnement sont intéressants ou à améliorer ?*
- ✓ *Quels objectifs servent les EM ?*
- ✓ *Quel est l'avis des partenaires sociaux sur ce dispositif ?*

II – Communication. Coordination des Espaces Mobilité, en intra et en inter avec le réseau

- ✓ *Quels sont les fondamentaux d'un EM pour son fonctionnement interne ?*
- ✓ *Quelle communication instaure l'EM avec ses partenaires ?*
- ✓ *Pour quels résultats ?*

III – Mise en œuvre de la mobilité pour les salariés. Accompagnement. Outils RH.

- ✓ *Que diriez-vous du travail des EM dans les mobilités des salariés :*
 1. En suppression de poste. (performance/difficultés des EM)
 2. En reclassement médical. (performance/difficultés des EM)
 3. En mobilité volontaire. (performance/difficultés des EM)
 4. En mobilité « diverse », dont les emplois d'avenir. (performance/difficultés des EM)

- ✓ *Outils RH : Quels sont les outils RH les plus utiles dans les EM ?*
 1. Appui et ingénierie dans la mise en place du processus de mobilité.
 2. Appui méthodologie : création d'un projet professionnel, CV, préparation des entretiens...
 3. Autorisation de vivre des émotions en dehors du lieu de travail (phases de deuil).
 4. Interlocuteur privilégié dans une période complexe où le salarié ne sait plus toujours à qui s'adresser ?
 5. Mise au travail des agents sans poste
 6. Mise en lien des recruteurs sur un bassin d'emploi : ce positionnement permet de réguler des situations au nom de la solidarité d'entreprise plutôt que d'avoir des situations enkystées qui ont un coût.
 7. Médiation

IV – Mesure de la performance.

- ✓ *Quels sont les indicateurs utiles pour vérifier la performance des EIM par rapport à ce qui en est attendu ? Quantitatif ? Qualitatif ?*
- ✓ *Quels sont les outils de reporting ?*

A partir de l'échantillon et du guide d'entretien, les modalités d'accès au terrain ont été établies.

4.3.4 – Modalités d'accès au terrain, réalisation des entretiens et traitement des données

Les entretiens ont débuté très rapidement après la construction de l'échantillon et de la grille d'entretien.

En janvier 2016 lorsque débute le recueil des données, nous sommes intégrée à l'entreprise au sein de laquelle nous sommes salariée sur un poste de conseillère mobilité depuis six années sur la région concernée. En tant qu'acteur de la mobilité inter-EPIC régionale, nous sommes donc en contact régulier avec les personnes à interroger.

D'un point de vue méthodologique, nous avons choisi d'utiliser pleinement ce positionnement interne. Il permet en effet d'obtenir des résultats sur les questions formulées : qu'apporte l'Espace Mobilité, aux salariés d'abord et aux autres parties prenantes ?

Ainsi, par notre travail quotidien, nous sommes en lien avec des personnels de l'entreprise, de toutes filières, qui collaborent avec les Espaces Mobilité. Si nous avons effectué une recherche plus générale sur la vision des Espaces Mobilité au sein de l'entreprise et sur les avis variés des utilisateurs ou clients, ce positionnement aurait pu constituer un biais. En effet, il reste sans doute de nombreux salariés de l'entreprise qui connaissent peu ou mal les Espaces Mobilité. Mais notre recherche ne concerne ni l'image de l'EM ni son impact sur les salariés non concernés. Elle concerne la formalisation des éléments qui la constituent et leur contribution à une gestion des ressources humaines innovantes. En cela, effectuer des entretiens avec des professionnels du réseau des Espaces Mobilité avec lesquels nous étions en lien et qui connaissent bien les Espaces Mobilité nous a paru pertinent dans ce contexte.

Concrètement, si le choix des interlocuteurs uniques – *tels que le directeur de région, le DRH régional*- fut évident, en revanche, pour les personnes tenant un poste équivalent à une dizaine ou une centaine d'autres collaborateurs sur la région donnée – *tels que les RRH d'un établissement, les salariés, les représentants syndicaux*-, notre recherche a été effectuée avec plus d'attention.

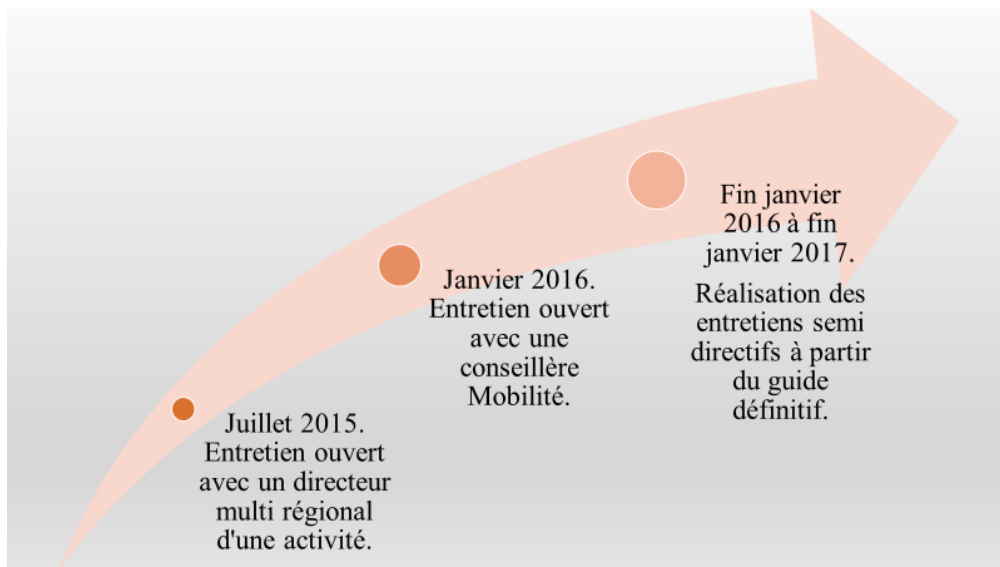
Notre méthodologie a consisté à retenir des parties prenantes connaissant l'Espace Mobilité, pouvant faire preuve d'une analyse distanciée et qui soient représentatives de diverses actions menées autour de salariés en reconversion.

Réalisation des entretiens

Sur le plan opératoire, il était prévu que les entretiens durent une heure en moyenne. Cette durée avait pour objectif de laisser suffisamment de temps à l'interviewé afin qu'il puisse entrer dans le détail des éléments.

Dans les faits, les entretiens **ont duré en moyenne une heure et quart** et se sont déroulés sur une année, entre avril 2016 et mars 2017.

Schéma n°7 : Période de réalisation des entretiens.



Les entretiens ont démarré de manière ouverte, les acteurs rencontrés individuellement se sont exprimés librement sur les thèmes du guide d'entretien. Puis, au cours de l'entretien, le chercheur a cherché à pointer -mentalement le plus souvent possible- le guide d'entretien ; à se poser des questions en temps réel sur sa technique de conduite d'entretien ; à prendre des décisions et les mettre en œuvre en arrêtant, répliquant, relançant, recentrant si besoin et changeant de thème aux moments opportuns. Les premiers entretiens ont été moins fluides dans la mesure où le guide d'entretien étant moins intégré par le chercheur. Ceci nous a amenée à reformuler, à partir de février 2016, certaines questions dans leur libellé. Et, d'autre part, le fait d'obtenir peu d'éléments sur certains points, ou de manière trop « directive », a amené à abandonner, progressivement, certains sous-thèmes. Par exemple, le détail des « prestations de l'EM » fut de moins en moins évoqué.

Au cours de ces entretiens, la gestion du temps a également été une préoccupation du chercheur.

Pour utiliser ce matériau de manière fiable, nous avons fait le choix d'une prise de notes exhaustive. L'avantage de ce type de méthode est de s'obliger à une écoute active, ayant peu de temps pour interrompre son interlocuteur, entre écoute, relance et prise de notes. Ce parti pris génère même quelques silences, le temps de terminer d'écrire. Ces moments silencieux amènent bien souvent l'interviewé à continuer à parler à un moment où on l'aurait sans doute interrompu si un enregistreur fonctionnait. Cependant, il peut parfois y avoir une baisse d'attention qui génère quelques pertes dans la précision des mots. Cette limite est considérée ici moins importante que les intérêts techniques et scientifiques de la méthode de prise de notes.

Cette dernière s'est directement faite sur ordinateur à compter de fin avril 2016. Après trois mois d'enquête, un test a été fait auprès de l'un des interviewés. Après un accord préalable sur le principe d'une prise de note informatisée, les échanges de conclusion ont mis en lumière que « *les gens ont l'habitude de travailler en direct sur ordinateur, en réunion et dans toutes situations* » et que cela n'avait en rien gêné l'interviewé pendant l'entretien. A compter de ce « test », tous les entretiens ont été consignés directement sur word. L'accord préalable a été systématiquement demandé à la personne interrogée. Les *-quatre-* entretiens ayant été menés au départ ont fait l'objet d'une retranscription informatique complète à partir des notes prises sur papier au moment de l'entretien.

Traitement des données

Les modalités de traitement utilisées suivent la méthodologie de plusieurs auteurs, et plus spécifiquement celle de Plane (2000, p.127). L'auteur indique que les « notes constituent un matériau particulièrement important et précieux » lorsqu'elles sont soumises à un « traitement spécifique. » Il s'agit donc ensuite d'en organiser « l'ordonnancement et le classement ».

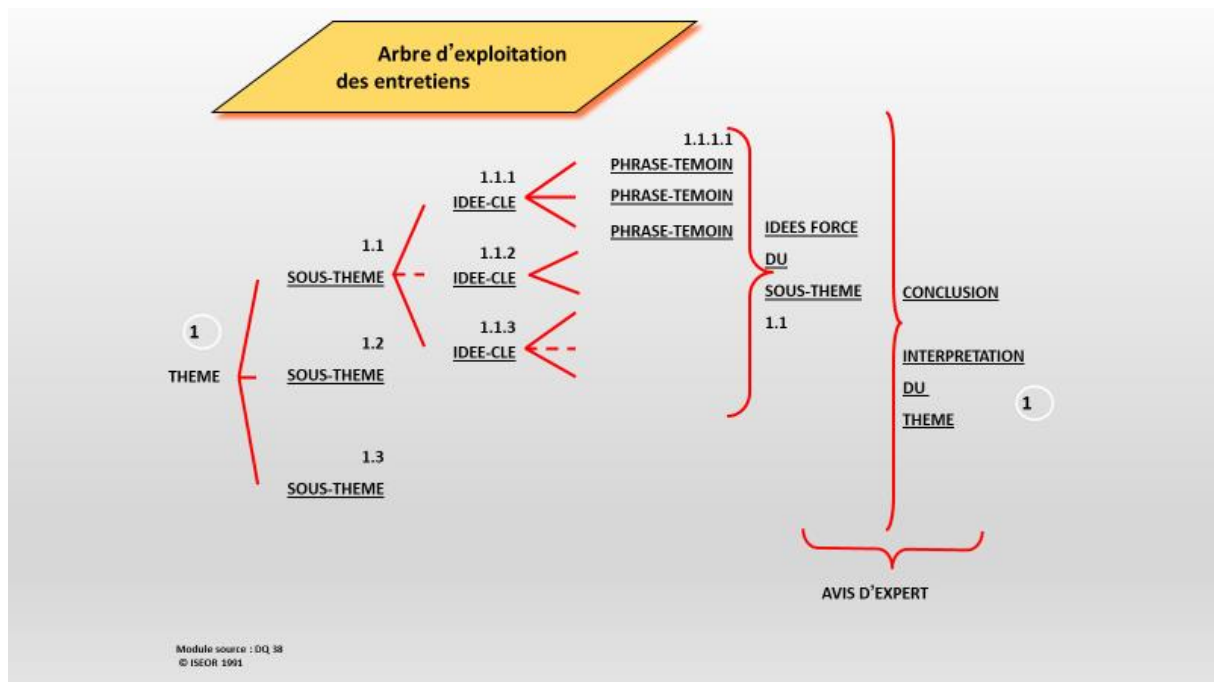
Nous avons, pour cela, suivi cette méthode qui consiste à extraire douze à quinze '**phrases-témoins**' à partir des entretiens. Ces « verbatims » sont extraits « sans modification de l'information, sous réserve d'erreurs d'expression ou, parfois, de mots trop argotiques qui sont alors traduits pour limiter le choc culturel. ». Il était important de veiller à sélectionner des parties de discours pertinents pour la recherche, de manière à ce que le processus d'analyse ne soit pas le résultat d'une sélection aléatoire. Ces phrases-témoins se doivent en effet d'être pertinentes pour chacun des thèmes abordés pendant l'entretien. Ce sont celles exprimées par l'acteur. Elles sont représentatives de l'ensemble des éléments de performance et dysfonctionnements qu'il a signalés. Les phrases-témoins sélectionnées sont plutôt courtes.

A partir des 24 entretiens menés, notre matériau de base s’est constitué de 339 phrases témoins, « qu’il a fallu classer, regrouper et fédérer sous différentes **idées-clés** génériques ». (Plane, 2000).

Après un codage de ces données sur Excel, nous avons ensuite catégorisé les discours et les idées-clés par **thèmes et sous-thèmes**. Excel permet un traitement numérique. En effet, il peut y avoir dans le même sous-thème des idées-clés contradictoires qui traduisent des divergences d’opinion au sein de la population interrogée. Dans le calcul de la fréquence d’apparition des idées-clés, les sous-populations sont repérées.

Ensuite, de ce premier traitement des données, sont sortis l’ « **idée-force** du sous-thème » et l’ « **interprétation du thème** » en forme de conclusion. Ces deux niveaux d’analyse constituent l’ ‘avis d’expert’ tel que le résume ce schéma.

Schéma n°8 : Arbre d’exploitation des entretiens. Source : ISEOR 1991.



En résumé, de nombreuses données ont été collectées sur le terrain sous la forme de verbatim. Leur traitement et leur analyse ont consisté en la codification de ces matériaux empiriques recueillis lors des entretiens.

Les éléments, qui seront présentés lors de l’analyse des données, s’appuient sur l’exploitation des entretiens et les résultats qui en ont émergé.

4.4 – L’analyse de trajectoires des salariés

Outre ces premières recherches qui ont pour but d’obtenir une vision globale de l’Espace Mobilité il nous a paru indispensable d’interroger la contribution effective de l’EM concernant les salariés. L’angle retenu est celui des étapes d’accompagnement d’un salarié en cours de mobilité. Nous avons fait le choix de **remplir une grille d’analyse**, à partir de multiples données mises à disposition, afin de repérer les **étapes de chaque trajectoire** et d’en comprendre les clés de réussite ou d’échec.

La visée de cette recherche est exploratoire. Elle concerne l’Espace Mobilité encore très peu étudié. En conséquence, l’angle retenu est volontairement large. Il vise à comprendre une organisation, un système, des interactions et à expliquer les modalités d’organisation d’un système assez nouveau.

L’étude des quarante trajectoires se veut qualitative et construite avec l’ensemble des items utiles pour répondre à notre hypothèse. Elle a pour objectif de vérifier que le passage à l’Espace Mobilité favorise la réussite de solutions d’emploi « gagnant/gagnant » tel que le souhaite l’entreprise.

4.4.1 – Choix de l’analyse des parcours, versus entretiens

Nous avons choisi d’étudier plutôt les parcours des salariés au travers d’éléments factuels plutôt que de mener des entretiens avec eux. Ce choix repose sur plusieurs éléments.

Tout d’abord, l’intérêt de l’étude de dossier, versus entretiens, est qu’il va être constitué de **nombreuses données croisées** et objectives quand un entretien aurait été un récit passé. De nombreux matériaux seront en effet utilisés. Ils vont des dossiers papier aux données informatiques en passant par les mails, comptes rendus de réunion et notes prises en temps réel.

Ensuite, le praticien réflexif ayant lui-même accompagné ces salariés au cours de plusieurs entretiens individuels pendant leur passage à l’Espace Mobilité, il a paru préférable de travailler de manière différente. En effet, l’accompagnement est basé sur les entretiens au sein de l’Espace Mobilité. Effectuer des entretiens de recherche avec les mêmes parties prenantes ayant travaillé plusieurs mois ensemble *-le salarié et son conseiller mobilité-* aurait pu créer une certaine **confusion** pour les agents.

Et, de son côté, le praticien/chercheur aurait sans doute eu du mal à recueillir les informations de manière **neutre**.

L'un et l'autre ayant vécu la période de transition professionnelle, les souvenirs partagés en entretien auraient pu être déformés par la situation de la recherche, d'autant que le lien déjà créée l'est dans un **registre totalement différent**. En effet, comment le salarié aurait-il pu parler au chercheur/Conseiller Mobilité en lui expliquant les détails d'un parcours parfaitement connu de l'interviewer ?

Pour toutes ces raisons, il a paru utile de passer par une étude de dossiers pour obtenir des informations les plus impartiales possibles sur les trajectoires de ces salariés sélectionnés. Cette manière plus distanciée d'examiner ces périodes passées dans les Espaces Mobilité apporte une forme d'objectivité utile dans notre situation de praticien réflexif.

4.4.2 – Constitution de l'échantillon

En définissant l'échantillon, nous avons cherché à apporter le plus de représentativité possible.

Trajectoires étudiées au sein d'un portefeuille unique

Afin de disposer d'éléments uniformes et complets, **les dossiers sont choisis au sein du portefeuille d'un conseiller mobilité unique**. Ainsi, les salariés dont la trajectoire est étudiée ont été accompagnés par un seul conseiller mobilité et n'ont pas été sélectionnés au sein des portefeuilles des quatre autres conseillers mobilité de l'Espace étudié, ni même auprès d'autres conseillers mobilité en France.

Le fait d'avoir un **accès complet aux données** de toutes sortes apparaît en effet *favorable* à une compréhension approfondie de notre objet. Le second intérêt réside dans **l'uniformité du traitement des dossiers**, uniformité qui permettra d'obtenir des résultats comparables d'un dossier à l'autre. Le recueil auprès de différents conseillers mobilité aurait pu générer de nombreux obstacles en ce sens. En effet, certains professionnels prennent des notes, d'autres sont passés au digital en quasi-totalité, certains travaillent de manière linéaire, d'autres ont des dossiers détaillés dans lesquels il est difficile de retrouver le « parcours » ; etc.

Ce choix de « portefeuille unique » contient une *limite* qui est le revers même de ses avantages. Le panel sera marqué par un triple contexte ayant une influence sur la période passée par le salarié dans l'Espace Mobilité :

- Contexte géographique. Tous les salariés travaillent dans la même région, laquelle a rencontré tel ou tel type de problématique d'emploi.
- Contexte de l'Espace Mobilité. Chacun d'eux possède ses particularités en termes de direction, d'insertion dans le tissu d'emploi local, de positionnement délicat ou légitime, etc.
- Contexte de la pratique même du conseiller mobilité. Car chacun d'eux possède une personnalité propre qui se déploie au sein d'une structure, même bien définie. Il peut donc exister, entre ces différents professionnels, des différences de posture et de conviction personnelle. Certains conseillers mobilité peuvent souhaiter une reconversion rapide pour un salarié, même si le poste n'est pas tout à fait celui souhaité. D'autres peuvent au contraire laisser passer des opportunités d'emploi au salarié afin d'approfondir une réflexion ; etc.

Cependant, même si ces limites existent, elles sont contenues par l'existence d'un cadre formel encadrant les pratiques professionnelles au sein d'un Espace Mobilité et qui montre une forme d'« uniformité » nationale malgré les différences de contexte. Ainsi, le choix d'unité de lieu et de conseiller mobilité nous paraît le plus favorable à l'apport de résultats dans le cadre d'une première recherche centrée sur un Espace Mobilité interne.

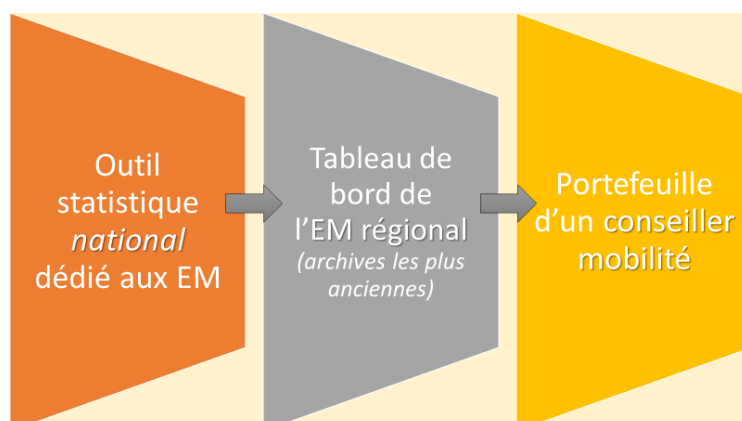
Statistiques utilisées pour constituer l'échantillon

Dans la constitution de l'échantillon choisi, l'objectif poursuivi est de travailler sur quarante dossiers qui soient, autant que possible, représentatifs des statistiques de l'entreprise.

L'utilisation de données fiables constitue un élément indispensable. Ces données sont issues de plusieurs sources : chiffres nationaux, chiffres régionaux et chiffres du portefeuille d'un conseiller mobilité.

L'ensemble de ces outils de pilotage sont alimentés par les conseillers mobilité.

Schéma n°9 : Sources statistiques utilisées pour l'échantillon.



Outil statistique national

Deux années après l'ouverture des premiers Espaces Mobilité et au moment toutes les régions en ouvrent un, c'est-à-dire fin 2009 début 2010, l'équipe nationale crée un **outil informatique dédié aux EM**. Il a pour but principal de connaître l'ensemble des salariés passant dans les Espaces Mobilité, la durée de leur accompagnement et le nombre de prestations utilisées pour réussir un repositionnement et le pourcentage de réussites effectives. L'appropriation de cet outil statistique informatique par les régions est assez longue pour diverses raisons. Pendant plusieurs années, des doubles outils furent donc alimentés par la grande majorité des Espaces Mobilité en France. Au moment du recueil de données, en 2016, l'outil statistique et les outils de *reporting* sont consolidés. Cet outil spécifique est donc utilisé pour notre travail (en annexe n°9).

Tableau de bord régional

Cependant, les statistiques les plus anciennes y sont peu fiables. Le deuxième outil utilisé pour constituer l'échantillon est donc le tableau de bord régional de l'Espace Mobilité étudié. Cet outil Excel regroupe l'activité de l'ensemble de l'Espace Mobilité sélectionné. Il indique le nombre de salariés suivis par an, le conseiller mobilité désigné, l'établissement d'origine et l'établissement d'accueil, le niveau salarial et la filière professionnelle d'origine. Le mois de **juin 2016** constitue la période de référence qui nous a permis d'établir une « photographie » des statistiques régionales à partir desquelles nous avons travaillé (annexe n°8).

Portefeuille d'un conseiller mobilité de 2010 à 2015

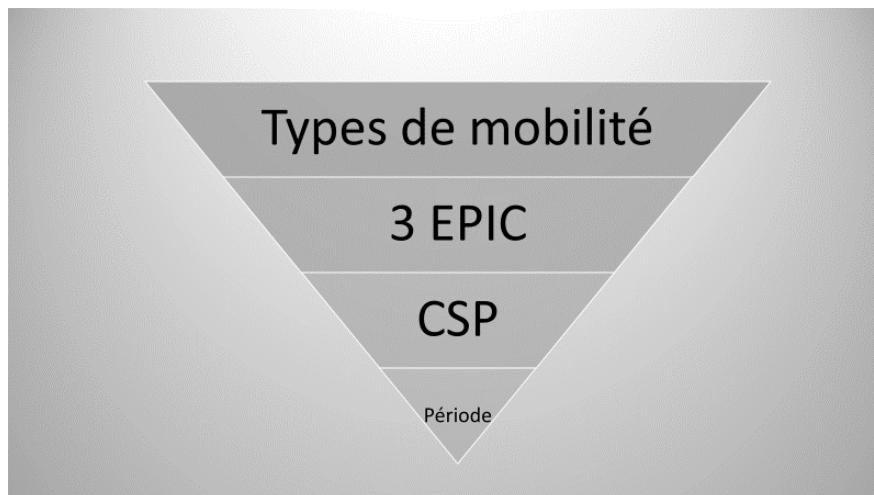
Le portefeuille sélectionné pour l'étude est constitué de 223 dossiers entre 2010 et 2015, soit 44,6 salariés accompagnés en moyenne par an. Ces chiffres sont issus du tableau de bord régional. Ainsi et à partir des statistiques de juin 2016, le prorata des chiffres nationaux et régionaux ont été appliqués au portefeuille étudié afin d'extraire quarante dossiers représentatifs.

A partir de ces données statistiques croisées, plusieurs items ont été sélectionnés pour aboutir à l'échantillon définitif.

Critères de choix pour constituer l'échantillon

Bien que les informations soient assez nombreuses compte tenu de la taille de l'entreprise, il s'agit de définir des critères limités à partir des variables les plus importantes. Sachant qu'il est plus pertinent, sur un panel de quarante, de circonscrire les variables de choix, et afin d'avoir un échantillon représentatif, nous avons retenu plusieurs critères : les types de mobilité, les métiers d'origine par les EPIC, les catégories socio-professionnelles '*cadre, maîtrise et exécution*' et les années au cours desquelles les salariés ont été accompagnés par l'Espace Mobilité.

Schéma n°10 : Critères de choix pour l'échantillon.



Le **type de mobilité** est divisé en quatre parties. Mobilité contrainte pour *réorganisation* mobilité contrainte pour raison *médicale*, mobilité *volontaire* et raisons '*autres*'. Dans cette dernière, il s'agit de retour de salariés après quelques années en filiale, d'inaptitude professionnelle (*et pas médicale*), de litige avec la hiérarchie ou l'entreprise, etc.

La période au cours de laquelle le salarié a été accompagné lors des six dernières années. Le choix de la période se situe entre 2010 et 2015 afin d'estomper l'effet contexte. A certaines périodes en effet, la région a fait face à des réorganisations localisées sur l'un ou l'autre site, ou, au contraire, a eu de nombreux recrutements à effectuer dans certains métiers, ... Le choix des années citées s'explique par le fait que les statistiques sont moins fiables avant 2010 et les dossiers de 2016 ne sont pas aboutis au début de l'enquête.

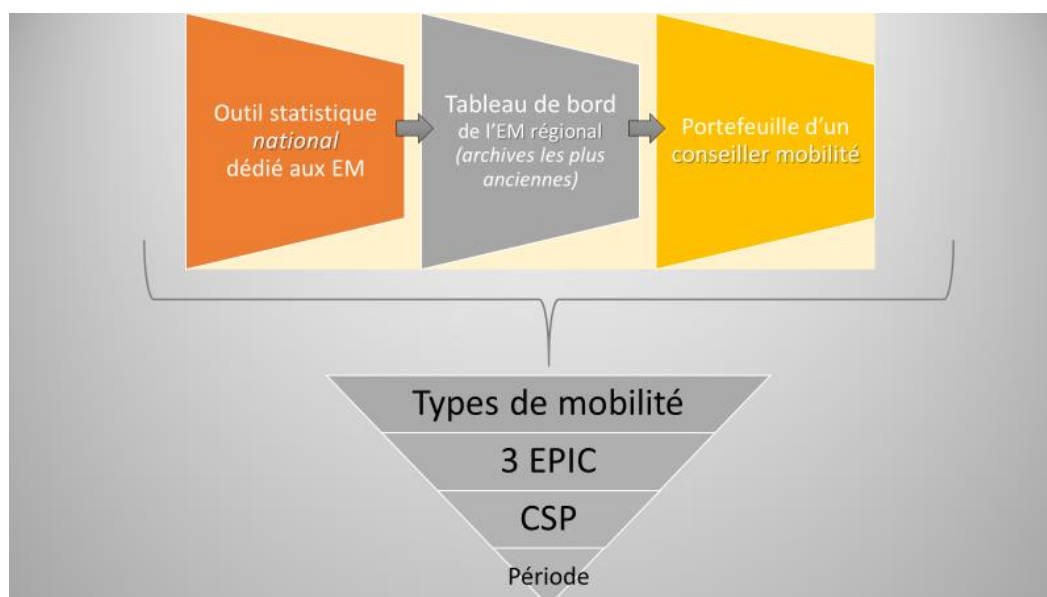
A noter

Les créations d'entreprise seront exclues de ce travail bien que l'Espace Mobilité soit l'interlocuteur de toutes les catégories de personnel sur le territoire géographique en ce qui concerne ce sujet. Cependant, son accompagnement est centralisé par un unique conseiller mobilité qui n'est pas celui dont le portefeuille est étudié ici.

Constitution de l'échantillon

A partir de données nationales, régionales, locales, et à partir d'items précis sur les types de mobilité à étudier, l'échantillon a pu être constitué.

Schéma n°11 : Modalités de construction de l'échantillon.



Ces calculs ainsi effectués, apportent le découpage ci-joint. C'est à partir de ces tableaux que les dossiers ont été sélectionnés au sein du portefeuille choisi.

Schéma n°12 : Sélection de 40 trajectoires.

Type de Mobilité	CSP	Nombre de dossiers
	Exécution	10
Réorganisation	Maîtrise	4
	Cadre	5
	Exécution	3
Redassement	Maîtrise	1
	Cadre	0
	Exécution	9
Volontaire	Maîtrise	2
	Cadre	1
	Exécution	3
Autres	Maîtrise	1
	Cadre	1
TOTAL		40

EPIC N°1 : 31

EPIC N°2 : 6 EPIC N°3 : 3

= 40 parcours professionnels

Année 2010 : 4 - Année 2011 : 10

Année 2012 : 6 - Année 2013 : 4

Année 2014 : 7 - Année 2015 : 9

= 40

Tels sont les critères précis à partir desquels les quarante trajectoires ont été segmentées.

4.4.3 – Construction de la grille d’analyse des trajectoires

Les salariés étant choisis pour l’étude d’un parcours, la question suivante fut celle des étapes à étudier dans l’accompagnement dont ils avaient bénéficié.

Détermination des items pour construire la grille d’analyse des trajectoires

L’enjeu de la création de la grille d’analyse - appliquée à cet échantillon- est de faire ressortir des éléments factuels de réussite ou d’obstacles dans la transition professionnelle. La grille construite constitue le reflet d’une réalité permettant la compréhension des raisons des succès ou des échecs. L’enjeu, dans cette grille, est de repérer ces étapes apparues dans le temps.

Il s’agit ici d’une **démarche de compréhension** qui apporte les détails de la biographie d’un salarié à l’intérieur d’une organisation et en fonction de sa position. Cette compréhension est calquée sur un facteur temps, celui de son passage dans l’Espace Mobilité. Au-delà du résultat de l’accompagnement, il s’agit de repérer les conditions de transformation ou d’accompagnement d’une demande qui permet d’aller vers un poste adapté à l’entreprise et au

salarié. Le résultat d'un accompagnement à l'Espaces Mobilité n'est pas déterminé à l'avance mais se construit. Or, la manière dont les salariés vont évoluer pour aller d'un poste à l'autre est complexe à appréhender car les éléments explicatifs sont imbriqués entre eux. Chaque situation est individuelle, elle a pour ressort des éléments personnels et professionnels. Elle relève ainsi d'un faisceau de paramètres et d'une logique temporelle à déterminer. En effet, l'accompagnement d'un salarié peut prendre un temps considérable quand celui d'un autre salarié, venu dans des conditions identiques, se résout de manière efficace, rapide et positive. Les éléments qui interviennent au moment d'une mobilité sont multiples : la motivation, le nombre de postes disponibles, l'engagement au travail, la réaction face à une suppression de poste, le soutien personnel pendant la période de transition, ... En cela réside l'intérêt de l'Espace Mobilité et l'importance de l'évaluation de ses prestations.

Cette démarche d'analyse de trajectoire ainsi construite permet de passer du dossier individuel à la compréhension plus globale utile à la recherche.

La question sous-jacente est celle de la probabilité d'obtenir une situation souhaitée et d'identifier les mécanismes et interventions qui facilitent ou empêchent l'obtention du souhait professionnel initial. En d'autres termes, nous cherchons à savoir si le salarié a retrouvé un poste qui le motive et qui apporte une contribution à l'entreprise.

Ainsi, « plus généralement, c'est l'ensemble des choix opérés en amont de l'analyse, au moment de la sélection de l'information et de sa mise en forme, qui fixe les objets « parcours ». Par voie de conséquence, les rapports de proximité qu'ils ont, entre eux, et donc les classes qui les regroupent. Ces choix ne se font pas à l'aveugle, ne sont ni « naturels » ni neutres. Ils sont guidés par des questions, des problématiques, des modes de représentation » du sujet. « Cela suppose que l'on ait fixé une nomenclature d'états exclusifs à partir de quoi décrire entièrement et sans ambiguïté la trajectoire ». (Rousset, Giret, & Grelet, 2011)

Ces items fixés en amont l'ont été à partir de plusieurs données.

Les éléments qualitatifs sont également recherchés à partir de cette nomenclature d'état. La grille inclut donc de nombreux éléments qualitatifs qui sont recherchés dans les dossiers des salariés accompagnés.

Construction de la grille d'analyse des trajectoires

A partir de notre hypothèse, nous avons déterminé des items pour construire la grille d'analyse.

Tableau 5 : Grille d'analyse des parcours de mobilité interne.

Thèmes		Analyse du parcours de mobilité interne
1	Informations Salarié à l'entrée dans l'Espace Mobilité	<ul style="list-style-type: none"> - Genre - Catégorie socio-professionnelle - Poste et filière à l'entrée dans l'espace - Horaires de travail - Types de mobilité souhaitée : géographique, fonctionnelle - Dernier diplôme externe - Examen interne - Reconnaissance de travailleur handicapé
2	Raison de la demande d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> - Date du 1^{er} Rdv / date d'entrée dans l'Espace Mobilité - Qui a fait la demande ? - Raisons de la demande - Contexte de la demande ou état d'esprit
3	Missions	<ul style="list-style-type: none"> - Le RRH a-t-il demandé à l'EM que le salarié ait une mission ? - L'Espace Mobilité a-t-il trouvé une mission ? dans quel délai ? - Le salarié a-t-il répondu aux besoins du service ?
4	Accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> - Durée de l'accompagnement - Outils d'accompagnement utilisés au sein de l'Espace Mobilité
5	Projet professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Premier échange sur le projet professionnel - Projet professionnel réaliste (poste existant disponible à moyen terme) - Phases suivies pour la mise en œuvre du projet professionnel
6	Faits marquants	<ul style="list-style-type: none"> - Postule à de nombreux postes - Hésite à se positionner sur un nouveau poste, - Souhaite prendre du temps - Perd confiance après avoir postulé plusieurs fois sans succès - S'inquiète au début et les missions le rassurent - Un évènement personnel bouscule le projet initial - Une opportunité d'emploi modifie le projet initial - Alerte lancée par l'EM auprès des partenaires si à risque psychosociologique
7	Travail en équipe pluridisciplinaire	<ul style="list-style-type: none"> - Contact pris par l'EM, pour appui au salarié - Partenariat très régulier avec le RRH - Appui de l'Equipe Mobilité Nationale - Médecin du travail référent - Assistant de Service Social référent - Pôle de soutien psychologique
8	Fin et résultat de l'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> - Date de la fin d'accompagnement - Durée de l'accompagnement - Retour à l'emploi - Résultat de l'accompagnement
9	Informations Salarié à la sortie de l'Espace Mobilité	<ul style="list-style-type: none"> - Catégorie socio-professionnelle à la sortie (mobilité verticale ?) - Poste occupé et filière - Horaires du nouveau poste - Y a-t-il eu changement de filière ? - Mobilité Géographique pour le nouveau poste ? - Mobilité Fonctionnelle souhaitée

La grille constituée a pour but d'avoir une vision claire sur les étapes, afin d'y repérer les éléments clés de l'accompagnement.

4.4.4 – Traitement et dépouillement des données

Le choix du nombre d'items dans la grille a apporté de nombreux résultats lors de la reconstitution des 40 trajectoires. Un dépouillement structuré a été nécessaire pour en extraire les éléments importants.

Supports utilisés pour remplir la grille d'analyse de dossiers

L'accompagnement effectué dans les Espaces Mobilité est tracé de différentes manières. Nous avons principalement utilisé la trame de l'outil informatique national dédié au suivi des accompagnements en Espace Mobilité, et notamment la fiche récapitulative qui en est extraite et résume les grandes étapes de l'accompagnement. Ensuite, les notes régulières prises par le conseiller mobilité -sous word- sont utilisées au travers des verbatims, même si peu, voire aucune des informations confidentielles n'y sont consignées pour des raisons déontologiques. En complément, nous avons aussi utilisé : les dossiers informatiques avec leurs diverses pièces administratives jalonnant le parcours du salarié lors de son passage à l'Espace Mobilité ; les mails échangés pendant l'accompagnement ; les dossiers papier tenus à jour en parallèle jusqu'alors.

Nous nous appuyons ici sur notre hypothèse :

‘Les Espaces Mobilité, créés pour répondre l'obligation de maintenir la sécurité de l'emploi, constituent des modèles innovants à la gestion des ressources humaines classique’.

Le choix d'une grille d'analyse à construire repose sur les éléments clés de l'accompagnement. C'est une vision globale qui est visée dans ce travail car elle seule pourra apporter des éléments génériques à l'étude.

Reconstitution de chaque parcours de mobilité

La reconstitution de chaque parcours de mobilité au sein de l'EM a nécessité l'utilisation de l'ensemble des documents papiers et informatiques précités.

A partir de ces éléments, les items de la grille ont été construits au fur et à mesure de la lecture des dossiers des salariés. Certains « sous-items » n'avaient pas été écrits préalablement. Chacun d'eux a été « codé » sous la forme d'une courte phrase résumant une situation. Par exemple : « Une opportunité d'emploi modifie le projet initial ».

Les quarante grilles ont été ainsi remplies par le chercheur, chaque nouvelle grille ayant pu donner lieu à un ou plusieurs nouveaux items.

Quand toutes les trajectoires ont été reconstituées, la grille a été finalisée avec l'ensemble des sous-items créés au fur et à mesure. A ce moment-là seulement, quand elle a été stabilisée, l'outil « google form » a été utilisé. Il permet de remplir une grille de manière informatisée. C'est le chercheur lui-même qui, à partir de chaque parcours reconstitué, a saisi les réponses dans ce le questionnaire google form.

Le résultat qui en ressort donne une vision consolidée des quarante trajectoires. Chaque item créé est rapporté à l'échantillon, mettant en relief le parcours de chaque salarié par rapport à celui du groupe de quarante. Par exemple, « google form » indique que 30% de salariés ont eu « *Une opportunité d'emploi qui modifie le projet initial* ».

Traitement des résultats

Les résultats ont permis d'apporter de premiers éléments de statistiques approfondies, permettant à la fois de repérer des éléments de compréhension qualitative et, en même temps, de manière plus quantitative, de leur donner du sens par rapport à d'autres trajectoires étudiées.

Ensuite, les résultats offrent une vision large et approfondie des ressorts et freins que constitue ce parcours de mobilité. En effet, ces résultats ont permis de faire émerger des variables explicatives caractérisant le profil des salariés en mobilité interne, la raison de la demande de mobilité, le projet professionnel, l'apprentissage et la motivation, les difficultés et les freins à la mobilité interne.

Les 44 items ayant été choisis pour retracer un unique parcours, la somme d'informations obtenue par ce protocole a nécessité un tri des données obtenues avant d'en entamer l'analyse. La profusion de résultats a été traitée en plusieurs étapes.

Synthèse

Section 4 - Méthodologie de la recherche

L'intention de cette section était de présenter la méthodologie mobilisée pour recueillir les informations du terrain. Le choix est de croiser les données afin d'accéder à la réalité des Espaces Mobilité dans leur ensemble.

Les **trajectoires de 40 salariés** sont reconstituées dans leurs moments clés afin de vérifier l'efficacité du dispositif et de mettre en relief les étapes qui jalonnent un parcours au sein d'un Espace Mobilité.

Des **entretiens semi-directifs sont menés avec 24 parties prenantes** de métiers tous différents. En tant que salariés, clients, collaborateurs ou partenaires de l'Espace Mobilité, ils donnent une vision large de la réalité du fonctionnement des EM.

L'histoire des Espaces Mobilité est retracée à partir **d'entretiens** spécifiques auprès des créateurs du dispositif.

De nombreux **documents sont analysés** pour repérer les aspects formels, organisationnels et réglementaires du fonctionnement des Espaces Mobilité.

Une **étude longitudinale de 8 années**, dont 2 en tant que praticien *et* chercheur, a permis d'accéder à une connaissance fine des Espaces Mobilité.

Conclusion du chapitre 2

L'épistémologie à visée **constructiviste** dans laquelle sont situés ces travaux de recherche permet, par des phases d'immersion et de distanciation, d'approcher le terrain en tant que **praticien réflexif**. Cette « recherche-action à la première personne » prend plus particulièrement, dans ce travail, la forme d'une **observation participante**.

Une **étude exploratoire** auprès de six structures nous a permis de vérifier que le sujet de l'accompagnement de la mobilité territoriale constitue un enjeu d'actualité.

Pour répondre à notre hypothèse, nous avons choisi une **grande entreprise de service public** et plus spécifiquement l'un de ses vingt-trois **Espaces Mobilité territoriaux**.

Quatre modalités de recueil des données ont été établies.

- Une **analyse de documents** permet d'inscrire la recherche dans le cadre réglementaire interne.
- La conduite d'entretiens non directifs permet de retracer **l'histoire des Espaces Mobilité**.
- Un protocole spécifique a pour objectif de recueillir la vision des **parties prenantes** exerçant plus de vingt métiers distincts, chacun collaborant avec les Espaces Mobilité.
- Puis un dernier protocole de recherche a organisé les modalités d'analyse de **quarante trajectoires de salariés** ayant été accompagnés par l'Espace Mobilité.

Ces analyses ont pour ambition d'apporter des éléments à la fois précis et variés sur les Espaces Mobilité de l'entreprise choisie. Il s'agit d'éclairer de manière kaléidoscopique l'objet étudié. Le but étant de repérer les éléments innovants des pratiques d'un Espace Mobilité.

Conclusion de la Partie I

La mobilité au cœur des changements

Cette première partie a permis dans un premier temps de présenter les enjeux de la mobilité professionnelle. La mobilité devient un enjeu central pour la gestion des ressources humaines dans un contexte de plus en plus contraint. Elle propose de clarifier également la notion d'« Espace Mobilité ». Dans un deuxième temps, cette partie précise la méthodologie de recherche mobilisée en présentant un lien avec la recherche : une entreprise de service public qui a expérimenté la mise en place d'un Espace Mobilité sur l'ensemble du territoire national.

Les investigations réalisées auprès de cette entreprise constituent la base expérimentale de la recherche.

PARTIE II

Les Espaces Mobilité : la construction d'un réseau territorial

Chapitre 3. Les Espaces Mobilité au cœur des territoires : présentation des résultats

- 1 - Les Espaces Mobilité, une organisation territorialisée de la mobilité. Analyse de documents
- 2 – Rôle des parties prenantes dans la gestion territorialisée de la mobilité
 - 2.1 – *L'histoire des Espaces Mobilité dans l'entreprise*
 - 2.2 – *Entretien avec les parties prenantes. Visions croisées sur les Espaces Mobilité*
- 3 - Analyse de quarante trajectoires de salariés accompagnés dans l'EM

Chapitre 4. Des EM internes aux plateformes mobilités territoriales. Analyse, discussion et implications managériales

1. L'efficacité des outils : analyse des résultats
2. Mobilité, territoire, accompagnement RH et employabilité : discussion
3. Méthode pour un fonctionnement efficace du dispositif : implications managériales

Introduction de la PARTIE II

Les Espaces Mobilité : la construction d'un réseau territorial

Résultats et discussion

Dans cette seconde partie, l'objectif est d'effectuer un diagnostic et un état des lieux des Espaces Mobilité. A partir de cette évaluation, nous cherchons à définir l'efficacité de l'outil et ses éléments de création de valeur afin de replacer son rôle dans le champ de la gestion des ressources humaines. Nous analyserons et discuterons ensuite ces résultats.

Ainsi, la Partie II est divisée en deux chapitres.

Le chapitre 3 détaille les résultats à partir d'une analyse de documents, de l'analyse descriptive de l'histoire des Espaces Mobilité, du rôle des parties prenantes et de leur regard sur les Espaces Mobilité. Puis une analyse de 40 parcours professionnels de salariés accompagnés au sein des Espaces Mobilité sera effectuée.

Le chapitre 4 analyse les résultats et les discute. Puis, nous présenterons trois implications managériales issues de ces résultats.

CHAPITRE 3

Les Espaces Mobilité au cœur des territoires : résultats

1 - Les Espaces Mobilité, une organisation territorialisée de la mobilité.

Analyse de documents

- 1.1 – Mission des EM, organigramme et chiffres clés
- 1.2 – L'EM régi par une organisation structurée et évolutive
- 1.3 – Le conseiller mobilité, acteur RH central de l'Espace Mobilité

2 – Le rôle des parties prenantes dans la gestion territorialisée de la mobilité.

Entretien avec les parties prenantes

- 2.1 – Analyse descriptive de l'histoire des Espaces Mobilité à partir d'entretiens
- 2.2 – La représentation du rôle des Espaces Mobilité pour les parties prenantes

3 - Analyse de quarante trajectoires de salariés accompagnés dans l'EM

- 3.1 – Entrée dans l'EM et demande initiale du salarié
- 3.2 – Accompagnement du salarié par l'EM et réalisation du projet professionnel
- 3.3 – Profils des salariés ayant changé de poste après leur passage par l'EM

Introduction du chapitre 3

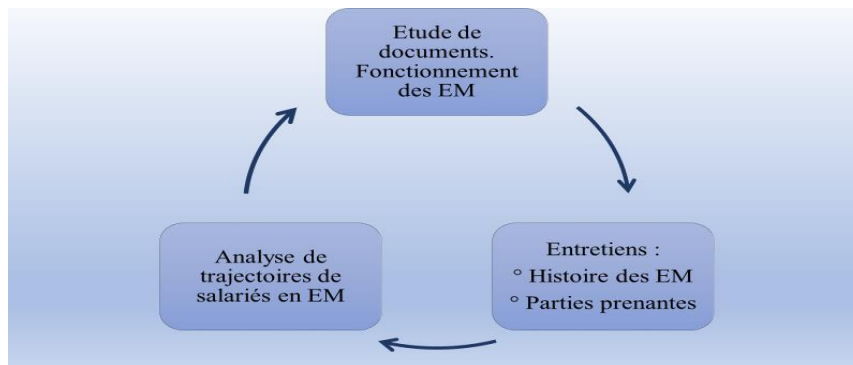
L'Espace Mobilité est constitué de nombreuses parties prenantes. La situation économique et concurrentielle de l'entreprise a des impacts sur les managers, les équipes RH et, plus globalement, elle a des effets sur les unités opérationnelles. Quant à l'impact sur les salariés en reconversion, il touche la vie professionnelle et, parfois, la vie personnelle. Compte tenu de la complexité de ce que se joue au moment d'une transition professionnelle, nous avons fait le choix de modalités plurielles de recueil de données, dans le but d'approcher la réalité d'un Espace Mobilité de la manière la plus complète possible.

Ainsi, les données recueillies dans ce chapitre sont de plusieurs natures.

Les premières « constituent des matériaux *froids* » (Girin, 1986). Ce sont les règlements, organigramme, documents d'application, comptes rendus de réunions, ...

Les deuxièmes « sont considérés comme *chauds*, en ce sens qu'ils sont produits par le processus d'investigation-même » (Girin, 1986). Ce sont principalement les entretiens avec les parties prenantes. Un troisième type de données est présenté sous forme de trajectoires de salariés pendant la durée de leur accompagnement par l'Espace Mobilité. Ces parcours sont reconstitués à partir de matériaux 'froids' (une analyse des dossiers) et 'chauds' (les comptes rendus des entretiens qui ont eu lieu pendant l'accompagnement, c'est-à-dire entre le conseiller mobilité et le salarié). Par cette méthodologie, seront interrogés : l'organisation et son histoire, les parties prenantes et les salariés pendant leur trajectoire au sein de l'Espace Mobilité.

Schéma n°13 : Différentes méthodologies utilisées pour l'accès au terrain.



En diversifiant les sources de données, l'objectif est de repérer des invariants dans les résultats issus de plusieurs modalités d'accès au terrain. Même s'il s'agit d'un contexte particulier et unique, nous rechercherons dans cette recherche-action des éléments de contingence générique issus de méthodologies plurielles.

1 – Les Espaces Mobilité, une organisation territorialisée de la mobilité : analyse de documents

Etant intégré à une grande entreprise de service public qui garantit la sécurité de l'emploi, l'Espace Mobilité étudié possède des caractéristiques propres. Pour en comprendre le fonctionnement et y trouver les éléments utiles à notre hypothèse, il nous a paru indispensable d'en effectuer un examen détaillé à partir de l'analyse de plusieurs documents. Ces documents apporteront un éclairage supplémentaire qui viendra en complément des expressions émises par les acteurs de l'organisation lors des entretiens.

Les premiers textes décryptés sont en lien direct avec les EM : il s'agit des règlements qui organisent les mobilités internes et ceux qui décrivent le fonctionnement de l'EM. Ensuite, nous avons utilisé tout autre document utile qui a été collecté pendant les deux années et demi précédentes. Enfin, nous nous sommes parfois appuyée sur le livre de Aubert & Largier, 2013. La liste des documents utilisés se trouve en annexe n°3.

Dans cette section, nous utiliserons plusieurs appellations, au fur et à mesure de l'évolution des Espaces dans l'entreprise. Ainsi, nous utiliserons le terme 'Espace Mobilité' (EM) lorsque nous l'évoquerons au sens générique ; 'Espace Mobilité Emploi' (EME) lorsque nous parlerons de leur ouverture puisque l'EME constitue l'appellation initiale donnée au dispositif ; ou d' 'Espace Initiatives Mobilité' (EIM) lorsque nous utiliserons l'actuel nom des Espaces.

Les *verbatim* de cette section sont issus d'un carnet de bord tenu au jour le jour sur le terrain pendant la durée de l'étude.

1.1 – Missions des Espaces Mobilité, organigramme et chiffres clés

Les Espaces Mobilité, « implantés en local dans chacune des 23 régions, ont pour vocation d'accompagner les agents dans les mobilités interbranches pouvant s'opérer sur un même territoire » (Aubert & Largier, 2013, p.155). Ils sont faits pour les mobilités issues d'une « démarche personnelle », pour les « évolutions d'organisation » et pour les mobilités liées à des « évolutions d'aptitude des agents ». Tous ces salariés en transition professionnelle ont accès à une offre de postes internes conséquente.

1.1.1 – Les EM à destination des mobilités de transition et de reconversion

Plusieurs types de mobilité existent dans l'entreprise. Sa politique d'évolution de carrière est reconnue, elle est notamment possible par le biais d'examens internes. *Cette mobilité promotionnelle par examen ou gestion de carrière est gérée par ailleurs.* Pour les EM, « l'enjeu est bien de permettre à l'entreprise d'adapter les métiers et les compétences au plus près des besoins de la production de chaque bassin d'emploi. » (Directeur national Département Emploi & Parcours, plaquette aux RRH). Les Espaces Mobilité accompagnent donc des mobilités volontaires horizontales, et des mobilités contraintes pour réorganisation ou reclassement pour raison médicale.

Les EM en appui des réorganisations

Le référentiel RH « *Dispositions pour accompagner les mobilités résultant des mesures d'organisation et d'évolution de l'emploi* » traite des mobilités liées aux réorganisations. Ce règlement organise, notamment via les Espaces Mobilité, **un accompagnement interne de la mobilité qui « doit permettre d'éviter, dans la très grande majorité des cas, le recours aux dispositions de mobilité contrainte »** (qui consistent à faire une « proposition d'au moins deux emplois disponibles, dont un si possible dans la région d'appartenance de l'agent ou dans le bassin d'emploi »).

Ainsi, l'objectif est clairement de « s'appuyer sur le dialogue social », de « rechercher prioritairement la mobilité concertée » et de « marquer la solidarité d'entreprise ». Pour cela, l'entreprise souhaite privilégier toutes les actions visant à « anticiper, informer et accompagner ». Le règlement insiste sur l'importance, pour l'EM, d'avoir une vision claire des opportunités d'emplois internes, des métiers en croissance, et de fournir au salarié un accompagnement de qualité en prenant en compte sa situation personnelle, familiale et sociale.

Ces prescriptions s'appliquent de deux manières principales : l'une individuelle, l'autre collective.

Dans le premier cas, **tout salarié** en reconversion contrainte peut être orienté vers l'Espace Mobilité pour définir son projet s'il n'est pas finalisé ou pour élargir ses recherches si elles dépassent son établissement d'attache.

Dans le second cas, des réorganisations de plus grande ampleur nécessitent une méthodologie de **conduite du changement** plus globale. L'Espace Mobilité, s'il est sollicité, peut apporter son concours au RRH dès la présentation en CHSCT. Les modalités d'accompagnement des

salariés impactés sont alors collectivement organisées dans l'état d'esprit du règlement qui est de favoriser la mobilité co-construite.

Les EM, partenariat avec les RRH pour les reclassements médicaux

Lorsqu'un salarié ne peut plus tenir son poste pour des raisons médicales, une reconversion professionnelle s'avère nécessaire. Le règlement interne « *Inaptitude et reclassement* » indique que, durant toute la procédure, le salarié reste attaché à son établissement d'origine. Cependant, il est parfois difficile d'organiser le maintien à l'emploi au sein même de l'établissement. Lorsque le **RRH ne peut pas retrouver au salarié de poste adapté dans le périmètre du même établissement**, le règlement prévoit qu'il s'appuie sur plusieurs réseaux internes, dont deux réseaux spécifiques :

- *L'Espace Mobilité* qui « peut être associé dans la démarche d'accompagnement professionnel de l'agent, afin d'assurer son expertise de conseil en matière d'orientation professionnelle. »
- Le règlement prévoit également une aide particulière qu'est la *Cellule de Maintien dans l'Emploi* (CME).

La **CME** est une démarche pluridisciplinaire. Elle est basée d'une part, sur l'idée qu'un salarié, lorsqu'il rencontre des soucis médicaux, se trouve en face de **nombreux interlocuteurs** dont les discours peuvent être complexes et difficiles à harmoniser. Le dirigeant de proximité peut par exemple s'inquiéter d'un retour rapide si la maladie n'est pas consolidée, le médecin peut juger que la reprise est possible à temps partiel, le RRH peut se préoccuper plutôt du moyen terme, etc. L'objectif de la CME est de réunir l'ensemble de ces professionnels autour d'une méthodologie permettant de reconnaître la complexité de la situation et de créer, autour du salarié, un discours cohérent entre tous les acteurs. Par ailleurs, une situation médicale qui impacte l'emploi a des répercussions diverses. Il s'agit d'une **situation compliquée au cœur de facteurs multiples** telles que la vie familiale, le soutien dont bénéficie le salarié, son employabilité au moment donné, ... La finalité de la CME est donc de « résoudre les difficultés qui se posent et de chercher une solution pérenne, en prenant en compte l'ensemble des composantes de la situation, tant du côté de l'agent que de celui de l'établissement : les capacités de l'agent, ses souhaits, ses craintes, les emplois disponibles... » (Guide pratique du maintien dans l'emploi). RRH et médecin restent les acteurs principaux du maintien dans l'emploi, pour des raisons juridiques notamment. Cependant, autour de la table d'une CME, le

RRH peut inviter, en plus du médecin : un membre du CHSCT, le dirigeant de proximité, l'Espace Mobilité, l'assistante sociale et la psychologue interne.

Un discours cohérent et tenant compte de la situation du salarié permet au RRH de proposer des postes adaptés et offre au salarié la possibilité de prendre une décision en connaissance de cause. « Cette mobilisation a un effet positif d'un point de vue psychologique pour l'agent. » (Guide pratique du maintien dans l'emploi.)

Ce choix posé par l'entreprise a donné lieu à une formation de grande ampleur. Ont été formés : les équipes dirigeantes -directeurs et managers-, les RRH, les gestionnaires emploi, les référents 'travailleurs handicapés', les médecins du travail et infirmiers, les assistantes sociales, les conseillers mobilité, les conseillers carrière, ...

La CME n'est « ni une obligation ni une instance de contrôle. L'intervention s'effectue en toute transparence vis-à-vis de l'agent. Elle est basée sur le volontariat des acteurs et nécessite leur implication. » L'agent concerné est présent, souvent en fin de réunion afin qu'il reçoive, de visu, un discours « cohérent ».

Un manager à la sortie d'une CME sur un site industriel, septembre 2015 : « Le principe de la CME, c'est étonnant et incroyable ».

Quand le conseiller mobilité de l'EM est convié, il est plus spécifiquement chargé de consolider le projet professionnel, de le rendre réaliste et d'assurer le suivi des étapes de reconversion.

Ainsi, pour les reconversions professionnelles liées à des raisons médicales, le règlement prévoit l'appui de plusieurs acteurs, et notamment celui de l'Espace Mobilité.

Les EM pour construire des mobilités volontaires

Les autres mobilités peuvent concerner la volonté de changement de métier, la création d'entreprise, le retour après une absence longue durée, etc. Dans tous ces cas-là, les établissements peuvent solliciter l'EM pour que le salarié soit accompagné dans sa transition professionnelle.

Pour le conseiller mobilité, l'appui à la **création d'entreprise** consiste à accompagner le salarié dans la construction d'un projet réaliste en réalisant un business plan, etc. Ensuite, une filiale de l'entreprise détermine la subvention qui peut être attribuée au projet. Cela oscille entre 0 et 15 000 euros. Cette filiale gère, pour l'entreprise, l'essaimage, l'expertise *-avec la formation et*

les mises à jour des outils informatiques pour les conseillers mobilité en charge des créations d'entreprise- et la revitalisation des territoires.

Les Espaces Mobilité accueillent donc des salariés en mobilité pour trois raisons différentes. Les outils principaux restent les mêmes : co-construire un projet professionnel cohérent avec les besoins de l'entreprise et organiser la formation si elle est nécessaire à la reconversion.

1.1.2 – Organisation des Espaces Mobilité et chiffres clés

Pour remplir ces missions auprès des salariés en cours de reconversion pour des raisons diverses, l'entreprise -en 2008/2009- a décidé de créer des espaces physiques et d'y financer du personnel dédié.

Organisation territoriale et organigramme type

Concrètement, au début de cette étude en 2016, **vingt-trois Espaces Mobilité** ainsi constitués sont répartis en France.

- ✓ Dix-sept en province pour des salariés exécution, maîtrise et cadres.
- ✓ Cinq en Ile de France pour des salariés exécution et maîtrise.
- ✓ Un dernier, situé à Paris, pour les cadres d'Ile de France et les cadres supérieurs.

En 2017, après la réforme territoriale, les EIM passent de 23 à 15.

Dans ces Espaces, les **effectifs** varient en fonction de la taille de la région. Dans ce contexte, le règlement interne prévoit :

- * Un **Directeur d'Espace Mobilité** qui pilote et garantit l'efficacité des accompagnements pour les EPIC.
- * Un ou des **Conseiller Mobilité**. Ils favorisent l'employabilité et aident au retour à l'emploi à partir de prestations collectives et individuelles autour d'un projet professionnel à élaborer et concrétiser. Par ailleurs, ils sont en lien avec les établissements de la région, pour tenir le RRH d'origine informé et organiser des passerelles avec les établissements recruteurs.
- * Un **Responsable des compétences et de la formation** organise les formations utiles au repositionnement des salariés quand cela le nécessite.
- * Le **Conseil en création d'entreprise**. L'Espace Mobilité est l'interlocuteur de tout collaborateur souhaitant travailler un tel projet.

Les EM en chiffres au plan national

Fin janvier 2016, 2.203 salariés sont accompagnés par les EM sur le territoire français :

- ✓ 670, soit 30%, suite à des réorganisations et changement d'organisation de structures.
- ✓ 503, soit 23%, pour lesquels l'entreprise recherche un reclassement suite à inaptitude médicale
- ✓ 484, soit 22%, viennent en mobilité volontaire.
- ✓ 546, soit 25%, en mobilité « autres » (dont les emplois d'avenir).

Le directeur du département emploi, dans la Plaquette aux RRH en 2016, présente une étude réalisée sur 314 salariés accompagnés *pour réorganisation* entre mars 2013 et mars 2015. Elle montre que la durée moyenne de passage à l'Espace Mobilité est de 11,3 mois, toutes catégories sociales professionnelles confondues. 77% des salariés ont retrouvé une solution pérenne avant deux ans, les autres sont repartis dans leur établissement d'origine où ils ont retrouvé une solution locale, leur projet extérieur n'étant pas compatible avec les besoins des autres établissements.

Les Espaces Mobilité organisent aussi de nombreuses mobilités volontaires. En effet, assez rapidement l'EM a « attiré » des salariés ayant le souhait de changer de métier. A titre d'exemple, entre 2011 et 2015, le nombre de salariés en mobilité volontaire accompagné par les Espaces Mobilité a été multiplié par neuf.

Ainsi, les EM ont construit une structure d'accueil qui permet d'accompagner de nombreux salariés et contribue activement à la gestion de la mobilité interne. Son fonctionnement interne s'est structuré progressivement.

1.2 – L'Espace Mobilité régi par une organisation structurée et évolutive

Rapidement organisés pour accueillir de nombreux salariés en reconversion professionnelle, les Espaces Mobilité ont été structurés autour de règles précises.

1.2.1 – Politique d'entreprise et outils des Espaces Mobilité

Ancrés sur chaque territoire, les Espaces Mobilité ont créé une nouvelle forme de mobilité à grande échelle dans l'entreprise. Il a été nécessaire, pour cela, de donner des indications stratégiques uniformes afin que les 23 Espaces Mobilité apportent un appui efficient.

Postulats initiaux et décisions stratégiques

A leurs débuts, les EM ont accompagné des salariés non cadres. Il s'agit d'un type de population qui avait moins d'accès à la mobilité auparavant. Il a donc été utile d'apporter de nouveaux outils aux EM.

D'abord, il a paru nécessaire d'apporter des éléments de *professionnalisation du recrutement interne*. L'entreprise possède un outil de recrutement externe reconnu et utilisé y compris à l'extérieur de l'entreprise. A partir de ce modèle, les RRH et managers ont été formés à grande échelle au recrutement interne, lequel respecte les mêmes règles de déontologie.

Ensuite, un ordre de *priorité de recrutement interne* a été établi à l'échelon national. Il a été décidé de favoriser l'embauche des salariés en excédent et, plus globalement, de centraliser l'organisation des recrutements internes.

Enfin, le national a demandé aux directeurs de chaque région de *communiquer leurs offres d'emploi internes* aux Espaces Mobilité. En effet, si l'Espace qui coordonne l'emploi sur une région n'est pas au cœur du dispositif, il est quasiment inutile. La décision stratégique de faire passer les offres internes par les EME a donc eu un effet réel sur les résultats concrets. Le marché interne de l'emploi existe dans la mesure où l'entreprise compte de nombreux métiers. Il permet d'avoir une certaine flexibilité dans les recherches effectuées car certains métiers sont plus sensibles et d'autres sont plutôt en excédent. Cette variété de métiers facilite grandement l'organisation des mobilités internes.

Directeur national du département emploi. Plaquette aux RRH, 2016 : « La mobilité professionnelle, dans un Groupe Public qui réunit plus de 150 métiers, est une force pour l'entreprise et une opportunité pour chaque salarié. »

Premiers outils nécessaires à l'installation des Espaces Mobilité

La stratégie étant déclinée de manière homogène dans les différentes régions, les modalités opératoires ont été établies.

Le premier outil a concerné le 'cœur de métier' des conseillers mobilité. Il a deux volets. D'une part l'**accompagnement des RRH et managers en amont des projets** de réorganisation, à l'appui de cartographies d'emploi régionales et d'expertise RH. Et, d'autre part, la construction d'un réseau de professionnels dédiés et spécialisés. Les **conseillers mobilité ont donc été formés à ce nouveau métier** et ses particularités. Les collaborateurs RH de l'entreprise sont en effet passés de métier d'expert en pôle RH à celui d'accompagnateur dans un Espace

Mobilité. Cela a représenté un changement significatif de posture. Les pré requis dispensés concernaient l'écoute active, la connaissance et le respect des phases de deuil lors d'une perte de poste, la manière de réagir à l'agressivité des salariés atteints au plus profond d'eux même lors de la suppression de poste, les étapes de la construction d'un projet professionnel et les outils permettant de rendre le salarié acteur.

Ensuite, s'est posée très rapidement la question de **l'organisation des périodes de transition**. Les salariés ne restent pas sans activité dans cette entreprise qui garantit la sécurité de l'emploi. Entre deux postes, l'Espace Mobilité a organisé l'activité professionnelle de chaque salarié, avec des missions, des journées découvertes et des périodes d'essai.

Enfin, la professionnalisation de ce réseau autour de la mobilité du plus grand nombre de salariés a nécessité la création d'une **Bourse à l'emploi pour les agents d'exécution**. Outil indispensable d'appui aux transitions professionnelles, elle a été rapidement utilisée.

Construits petit à petit à partir de ces partis pris, ces outils ont grandement favorisé la légitimité des Espaces Mobilité dans chaque région.

Directeur de région en réunion d'EM avec le réseau RRH et GPEC, janvier 2016 : « Les Espaces mobilité font un travail reconnu et apprécié par l'ensemble des activités sur la région. Ils portent leur attention sur la gestion des effectifs, le suivi, la bonne capacité à trouver des solutions de postes...et l'aspect humain important dans la gestion de ces mobilités. Les maîtres mots sont : travailler ensemble et oser innover. »

En 2016, ils disposent d'une **légitimité** certaine et, avec l'impact de la réforme dans l'entreprise, se trouvent naturellement au cœur des dispositifs régionaux assurant des passerelles emplois entre EPIC. Forts de leurs outils construits durant huit années et devenus incontournables, ils sont équipés pour relever les nouveaux défis de l'entreprise. *Editio du directeur des EM. Newsletter EM. Décembre 2015 : « Lors de premier comités client qui se sont tenus avec les DRH des trois EPIC, le travail des EM a été mis en avant et il a été reconnu comme un élément de performance de l'entreprise. »*

Pour autant, **le modèle économique reste régulièrement interrogé** et, plus que jamais dans ce contexte, il est nécessaire de trouver des justes réponses à la question des « performances cachées » dans le modèle de l'Espace Mobilité.

Entre les premiers outils construits et son adaptation aux évolutions de l'entreprise, les EM ont gardé des « fondamentaux ».

1.2.2 – Consolidation du modèle territorialisé de la mobilité

Un référentiel RH définit les contours des EM. Il constitue un résumé de toutes les politiques, décisions, outils et modalités de fonctionnement des Espaces Mobilité

Définition de l'organisation et des missions d'un EM en 2012

La première version a été élaborée en mars 2012. Elle prend le format d'un « *Document définissant l'organisation et les missions d'un Espace Mobilité Emploi* ». Ce document a pour but de montrer de quelle manière les EM peuvent favoriser « une fluidité de la gestion de l'emploi interne », politique qui s'inscrit dans l'accord GPEC. L'EM a pour responsabilité au niveau de son territoire :

1. « De fournir aux entités opérationnelles les **ressources internes nécessaires** pour qu'elles réalisent leur production ; pour assumer cette capacité à **réguler l'emploi**, il **anime la GPEC de son territoire** en lien avec les RRH d'entités opérationnelles sur la mobilité. »
2. « D'assurer **l'information, le conseil et l'accompagnement individuel** des salariés pour la mise en œuvre et l'aboutissement d'un projet de mobilité, en ne laissant aucun agent sans utilisation. »

Leur rattachement, l'organisation fonctionnelle et les acteurs de l'EME y sont définis ainsi que leur implantation régionale. Son périmètre d'action regroupe **tous les établissements-entités de l'entreprise présente** sur le territoire. Les moyens mis en œuvre sont divers. Tout d'abord, un **lieu proprement dit**, un 'espace'. Puis, du **temps** donné au salarié pour être accompagné avec des **prestations sur mesure**. Ces prestations prennent la forme de bilan permettant de mieux orienter les choix, d'ateliers divers, de formation adaptée au développement des compétences et de missions transitoires notamment.

Le règlement prévoit également que chaque **accompagnement avec un salarié soit tracé** avec le directeur de l'établissement d'attache du salarié. Le public visé est celui des salariés **exécution et maîtrise**, les cadres sont tous accompagnés par Paris. **Tout type de mobilité** peut être traité dans l'EME. Les partenariats principaux sont prévus officiellement. Il s'agit de l'action **sociale** et du service **médical**. Un **suivi de l'activité** des EM est prévu. Il est issu d'un outil informatique dédié à la mobilité. L'EM est aussi un « lieu d'information en libre-service ». Y sont proposés des **documents** sur les métiers et un **espace multimédia**.

Après quelques années de fonctionnement, un certain nombre d'adaptations sont faites compte tenu des remontées des 'terrains' régionaux.

En 2014 puis 2016, nouvelles versions du document de référence

En 2014, une deuxième version du document est éditée.

La décision est prise d'intégrer **l'accompagnement des cadres dans les EME territoriaux**, En outre, de plus en plus de volontaires y entrent. Pour ces raisons, leur appellation change. Ils étaient « **EME Espace Mobilité Emploi** » et deviennent « **EIM Espace Initiatives Mobilité** ».

Désormais, l'EIM accompagne **tout collaborateur** positionné sur un **territoire** donné, sur demande du RRH ou avec son accord. Un premier contact peut être anonyme mais, pour rendre un projet interne réaliste, il est indispensable d'avertir la hiérarchie dans les premières étapes du processus.

Puis, une nouvelle remise à jour du document en **2016** a pour but d'adapter les contours des EM à la nouvelle organisation du 'Groupe' désormais scindé en **trois EPIC**. Le document précise l'organisation et les missions des EIM en renforçant notamment les modalités de traçabilité entre établissements et EIM. Pour ces mêmes raisons, le **pilotage** des EIM se fait désormais par la direction centrale et non plus par le directeur régional.

Le **réseau des partenaires** s'est élargi avec l'expérience. En plus du médical et du social, le document cite la mission « travailleur handicapé », le pôle de soutien psychologique interne, le service logement et l'agence de recrutement transverse pour des prestations d'aide à l'orientation.

Les missions d'appui aux RRH sont inhérentes au métier. Au-delà de l'animation de **l'emploi territorial** qui reste le premier item, les EIM se positionnent plus encore en appui et conseil auprès des établissements pour définir une **stratégie partagée**. Il s'agit de « l'accompagnement des situations complexes -avec la direction centrale- et de l'aspect « recrutement interne » avec l'organisation de forums métier et la contribution aux viviers métiers.

Dans un autre document (les « Standards de fonctionnement des EIM » en 2016) -document plus 'pratique' et destiné à communiquer auprès de la fonction RH sur les prestations des EIM-, les notions de « **bienveillance, objectivité et traçabilité dans l'intérêt conjoint de l'entreprise et du salarié** » sont reprises de manière appuyée. Il y est également indiqué un partenariat avec les collaborateurs - *médical, action sociale, ...* - et tout acteur est « activé » le cas échéant. Cela signifie notamment qu'en cas de malaise d'un salarié face à une difficulté à effectuer une transition professionnelle, l'ensemble des partenaires se réunit pour trouver une bonne solution pour chacun, entreprise et salarié.

Ce document précise que, pour la *mobilité choisie*, « le salarié peut venir sur son **temps personnel pour un 1^{er} entretien** d'information à son initiative ». Au-delà et **pour toute autre mobilité, le point d'entrée est le RRH qui sollicite l'EIM**. Ce circuit facilite la construction de projets réalistes.

Tels sont les fondamentaux consignés dans les documents officiels internes à l'entreprise. Ils déterminent les politiques et outils initiaux puis apportent des modifications au fur et à mesure des évolutions constatées au sein de l'entreprise ou dans les Espaces Mobilité.

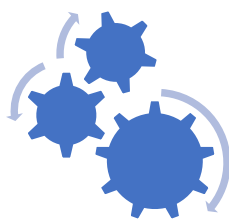
1.2.3 – Fonctionnement des Espaces Mobilité sur le territoire

Les EM ont plusieurs fondamentaux en termes d'organisation.

L'activité des EM autour de trois points clés

En termes d'offre de service, en 2017, les Espaces Mobilité s'articulent autour de trois principaux axes.

Les interactions permanentes entre ces trois points clés du travail des Espaces Mobilité génèrent une organisation centrée sur deux interlocuteurs privilégiés : les établissements et les salariés.



Vision territoriale de l'emploi. Mensuellement, l'Espace Mobilité consolide et anime la GPEC régionale de la dizaine d'établissements territoriaux.

Travail avec les partenaires pluridisciplinaires. Conseil et appui aux RRH et managers à toutes les étapes de la mise en œuvre des projets de réorganisation. Expertise en situation RH complexe. Et travail avec les RRH, managers, médecins, assistants sociaux, psychologues, service 'travailleurs handicapés'.

Accompagnement des salariés vers de la mobilité co-construite. Individuel et collectif. Conseil. Recherche de mission entre deux postes. Formation. Prestations spécifiques.

Les Espaces Mobilité sont ainsi en lien constant avec **l'ensemble des établissements** pour qui ils travaillent. Leurs interlocuteurs principaux au sein des établissements sont les Responsables des Ressources Humaines, les Gestionnaires de l'Emploi, les managers et les directeurs. Ils se rencontrent lors des réunions GPEC impulsées par les Espaces Mobilité et auxquelles sont

invités les **partenaires pluridisciplinaires**. Les **salariés** sont, quant à eux et à part égale avec les établissements, les bénéficiaires du travail des Espaces Mobilité.

L'EIM est donc en lien, à la fois avec les établissements et avec les salariés.

Un manager en difficulté avec un salarié inadapté à son poste, juin 2016. La situation génère de nombreux dysfonctionnement (notamment financiers) au sein du service, ce qui met très mal à l'aise le salarié qui est 'de bonne volonté' mais n'atteint pas les objectifs. La solution de reconversion n'est pas encore trouvée. Le dirigeant : « Ce qu'apporte l'EIM dans cette période d'attente, c'est le fait de formaliser la recherche de poste pas à pas. Cela apporte une bulle d'oxygène ».

Evolution des Espaces Mobilité

Les Espaces Mobilité ont évolué pour accompagner les besoins des salariés et les transformations de l'entreprise.

Les revues de personnel et réunions emplois inter EPIC. Dès la réorganisation de l'entreprise en juillet 2015, lors de la création des trois EPIC, des questions se sont posées en termes de GRH territoriale. Compte tenu de leur travail en réseau, de leurs connaissances GPEC régionale et de leur positionnement résolument territorial, les Espaces Mobilité sont fortement impliqués dans ces instances en cours de construction.

Création en 2016 puis déploiement des Cellules Alpha. Entre « outil de GPEC pour accélérer le retour à l'emploi » et « dispositif pour alléger la charge de travail des DPX », ces cellules ont pour mission de créer des parcours de transition pour les salariés en leur permettant de développer et valoriser de nouvelles compétences en leur confiant des missions contributives aux objectifs de l'entreprise : appui aux managers notamment. Ce dispositif innovant est adossé aux Espaces Mobilité. Il ne sera pas étudié dans ce travail compte tenu de son récent démarrage et des spécificités qui lui sont propres. Concrètement, il accueille des salariés en cours de transition. Pendant la période donnée, ces salariés assurent des missions pour les dirigeants de proximité. Ils développent ainsi leurs compétences et leur employabilité, ce qui favorise leur rebond professionnel.

Ces évolutions sont significatives et révélatrices d'un nouveau positionnement territorial à adopter.

La communication des Espaces Mobilité

La communication interne autour des EM existe à deux niveaux. La première est interne au réseau, la seconde a vocation à être diffusée pour faire mieux connaître les prestations.

Les **équipes nationales** éditent plusieurs fois dans l'année un « journal de l'accompagnement et de la mobilité professionnelle » à destination des Espaces Mobilité. Celui du deuxième semestre 2016 a pour titres : les flux de personnel au sein des EIM en France, l'agenda (*formation des conseillers mobilité ; analyse de pratique ; formations pré-qualifiantes ; comité pour création d'entreprise ; réunion des directeurs d'EIM*) ; l'outil informatique dédié aux Espaces ; des partenariats avec l'action sociale ; des forums emploi ; des réussites et bonnes pratiques de plusieurs EIM ; ...

En ce qui concerne la **communication régionale des EIM**, elle est plus spécifiquement, depuis 2016, encouragée par le national qui propose en cela quelques outils. La majorité des Espaces possèdent déjà une *plaquette*. Certains vont plus loin et éditent une « Newsletter ». En mars 2016, l'une des grandes régions édite quatre pages à destination de ses clients internes. Les titres sont : « L'EIM, un service sur mesure et de proximité » ; « Un environnement propice à la réflexion » ; « Une écoute à l'écoute de chacun » ; « Nos partenaires » (avec leurs coordonnées) ; « Ils témoignent ».

Certains Espaces Mobilité communiquent, d'autres moins. Les EM les plus importants en taille ont plus d'outils d'information que les autres.

1.3 – Le conseiller mobilité, acteur RH central de l’Espace Mobilité

Au cœur de cette organisation structurée, les conseiller mobilité (CM) forment le collectif de travail des Espaces Initiatives Mobilité.

1.3.1 – Missions et pilotage fonctionnel des conseillers mobilité

Le conseiller mobilité appartient à un collectif de travail animé par le réseau national. Ses missions de conseiller mobilité sont clairement définies.

La fiche de poste de conseiller mobilité -*édition de septembre 2016, extrait de la Bourse à l’emploi interne*- décrit cinq **missions** principales. Trois sont tournées **vers le salarié** : « conseiller, orienter et accompagner les agents en situation de mobilité, qu’elle soit fonctionnelle et/ou géographique, impérative ou volontaire » ; « contribuer à l’élaboration et la concrétisation de leur projet professionnel, en cohérence avec les réalités d’emploi de l’entreprise » ; « animer des ateliers CV, entretiens, ... ». Les deux autres items concernent **l’animation de l’emploi territorial** : « Etre le référent mobilité des entités (...) sur le territoire de la région » ; « analyser les évolutions prévisibles de l’emploi pour anticiper l’adéquation emplois/ressources sur la région ».

Plusieurs outils sont mis à disposition du **CM**. **Un document support**, à destination du salarié, permet de comprendre la démarche qui est celle de ‘lever les freins’, accepter les étapes de deuil quand il y a suppression ou perte de poste et approfondir les motivations pour construire un projet solide.

Des séminaires sont proposés aux conseillers mobilité de toutes les régions de France deux fois par an à Paris. Ils durent deux jours. L’objectif est d’approfondir les modalités d’accompagnement et de partager pratiques et difficultés. En octobre 2016, les sujets à l’ordre du jour étaient : *Prestation d’Evaluation et Appui à la Mobilité, des bilans de mobilité interne, des certifications pour le socle de connaissances et de compétences professionnelles avec CLEA certification, le Conseil en Evolution Professionnelle dans les OPACIF, de métiers, compétences et trajectoires.*

Le conseiller mobilité a pour mission principale de co-construire un projet professionnel et d’animer le réseau GTEC pour connaître les postes vacants et réussir, ainsi, les mobilités internes. Cependant, le métier d’accompagnateur RH d’un salarié en transition revêt quelques particularités.

1.3.2 – Conseiller mobilité, un métier RH spécifique

Si les missions des CM sont clairement définies et le réseau régulièrement animé, c'est parce qu'un cadre strict est nécessaire à la prise en charge des mobilités professionnelles.

Les périodes de transition, un moment particulier pour le salarié

Dans un premier temps, les Espaces Mobilité furent construits pour des mobilités dites « contraintes ». Même s'il s'agit d'une entreprise publique qui garantit l'emploi, quitter un poste sans l'avoir choisi est un moment difficile pour chaque salarié qui se trouve dans cette situation. De même, un salarié qui doit laisser son poste pour des raisons médicales se trouve souvent en double souffrance : celle de ne plus pouvoir effectuer son métier et celle de vivre avec une situation médicale nouvelle.

Prendre en compte et gérer la souffrance des salariés fut donc un pré-requis immédiat à la tenue de poste d'un conseiller mobilité. Les nombreux outils et « esprit du règlement » ont facilité le positionnement des professionnels. Cependant, une attention reste constamment apportée à cette question délicate qu'est la mobilité professionnelle et son accompagnement. Les conseillers mobilité se trouvent en effet en interface avec des **salariés qui vivent un moment particulier de leur existence**. Les transitions professionnelles sont des périodes au cours desquelles les salariés vivent les événements avec plus ou moins de facilité, périodes qui impactent à la fois la vie professionnelle et la vie personnelle. La posture d'accompagnement est centrale pour avancer vers une mobilité co-construite.

Des outils d'appui proposés aux conseillers mobilité

Le premier outil, le plus immédiat, est le **travail en équipe au sein de l'EIM**. Chaque collaborateur de l'équipe est porteur des mêmes engagements déontologiques et effectue les mêmes missions. Un partage de pratique au quotidien s'avère utile et positif quand la taille de l'équipe le permet. Ensuite, la collaboration avec le **réseau pluridisciplinaire** permet d'élargir la recherche de solutions d'emploi.

Puis, en dehors de la région, l'équipe Mobilité nationale propose plusieurs prestations.

° La **formation au métier** de conseiller mobilité. Sa durée est d'une semaine environ. Elle est destinée à des conseillers mobilité nouvellement arrivés. Son contenu traite de tous les éléments réglementaires et des informations sur la posture d'accompagnateur RH.

- ° Une formation spécifique sur la **gestion des situations plus délicates**. Ce module est animé par des psychologues cliniciens internes à l'entreprise. Il permet d'identifier les situations particulières et les contours du métier de conseiller mobilité. En effet, tout métier en contact avec le public nécessite la connaissance d'attitudes à adopter en face de situations variées.
- ° Des séquences d'« **analyse de la pratique** » inter Espaces Mobilité sont animées par un psychologue clinicien. Elles sont proposées à tous les volontaires qui travaillent dans les EIM et se déroulent en six séances collectives inter-régionales entre septembre et juin de chaque année. Les règles sont : objectivité, confidentialité, bienveillance et assiduité sur l'année. L'objectif est de « faire un point sur une situation difficile rencontrée. **C'est un lieu de parole qui permet au CM d'exposer les points de blocage et de prendre de la distance par rapport à ceux-ci.** Un lieu de partage face à la difficulté exposée » (*Source : document en appui de la proposition en juin 2016 pour la rentrée de septembre*).

Le métier d'accompagnateur RH met le conseiller mobilité en contact régulier avec des salariés qui vivent un moment singulier de leur parcours professionnel. Cette dimension humaine du travail est canalisée par des compétences spécifiques que l'entreprise dispense sous forme de formation ou de « supervision ».

Synthèse

Section 1 – Les Espaces Mobilité : une organisation territorialisée

Analyse de documents

L'objectif de cette section était d'étudier le fonctionnement des Espaces Mobilité de l'entreprise choisie, à partir d'une analyse de documents. Il s'agit de repérer les points clés des éléments officiels et stratégiques afin de les comparer aux pratiques concrètes des Espaces Mobilité.

Il s'agit d'un dispositif construit dans le but de favoriser la mobilité co-construite.

Missions en 2017

- Tout type de mobilité (contrainte et volontaire), toutes catégories socio-professionnelles, mobilité horizontale (et non gestion de carrière)
- Réseau solide en France d'Espaces Mobilité dans chaque région
- Des résultats : 2.203 salariés passent par les Espaces Mobilité par an (2016)

Organisation structurée et évolutive

- Politique d'entreprise : professionnaliser le recrutement interne, le rendre prioritaire, communiquer les offres de poste
- Points clés : former les conseillers mobilité, Bourse à l'emploi, missions de transition pour les salariés

Fonctionnement des Espaces Mobilité

- Consolidation du modèle (nouveaux règlements) : les EM reposent sur l'animation GTEC et l'accompagnement du salarié
- Partenariat pluri-disciplinaire
- Rôle central du conseiller mobilité : posture RH particulière, formation aux situations sensibles indispensable et analyse de pratique utile

« Anticiper et favoriser l'indispensable adaptation des métiers et des compétences aux plus près des bassins d'emploi constitue un enjeu majeur. Cette fonction est dévolue aux Espaces Mobilité. » (Directeur du département emploi. Plaquette aux RRH, 2016).

Ces éléments structurés sont le résultat d'une histoire RH d'entreprise que nous allons relire.

2 - Rôle des parties prenantes dans la gestion territorialisée de la mobilité

Dans une entreprise de plus de 150.000 salariés, un modèle innovant se construit à partir d'éléments multiples et de nombreuses parties prenantes. Comprendre un tel dispositif, de sa création à son fonctionnement actuel, nécessite d'en rencontrer les diverses parties prenantes.

Ces entretiens ont été faits en deux temps :

- * La **première série de 5 entretiens** a permis de comprendre la manière dont se sont articulées les étapes de la construction des Espaces Mobilité. Les résultats sont centrés sur l'histoire des EM.
- * La **seconde série de 24 interviews** a pour objectif de comprendre le fonctionnement actuel des Espaces Mobilité en ouvrant l'enquête à des parties prenantes de différents métiers. Tous travaillent en collaboration avec l'EM.

Les résultats sont présentés dans deux parties distinctes au sein de cette sous-section.

2.1 – Analyse descriptive de l’histoire des EM à partir d’entretiens

L’histoire d’un dispositif a beaucoup à nous apprendre. Elle permet de comprendre les raisons de choix qui perdurent ou celles qui ont suivi les évolutions de l’entreprise. Elle montre aussi ce que le terrain a enseigné et qui n’avait pas été pensé au départ de manière de manière spécifique. Plusieurs enseignements sont à tirer d’une telle histoire. Ils permettent de comprendre de quelle manière l’entreprise fluidifie son emploi interne, contribue à l’employabilité de ses salariés et s’organise sur un territoire. En effet, « prendre en compte le facteur temps, la durée, est une perspective féconde pour la recherche en GRH » (Babeau & Janand, 2016).

Dans ce paragraphe, nous parlerons principalement d’« EME », appellation qu’ont eu les Espaces de leur origine à mai 2014. Ensuite, ils sont devenus des « EIM ».

L’EME est un Espace Mobilité Emploi. « On a conçu les EME comme une ouverture afin que les gens » puissent voir ailleurs et ouvrir leur vision sur les possibilités offertes par l’entreprise. « D’où la notion d’« Espace » qui est pensée pour faire, pour construire. Exactement l’inverse d’autres termes qui pourraient donner une notion d’embrigadement. » (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME).

Cette partie est issue de l’étude longitudinale et d’entretiens semis-directifs effectués avec des parties prenantes. Le guide d’entretien semi-directif a été conçu dans le cadre d’un document ayant donné lieu à une communication présentée à l’AGRH en 2016 sur ce sujet (Babeau & Janand, 2016).

Tableau n°6 : Personnes interviewées sur le fonctionnement des EM et leur création.

Source : Communication AGRH 2016 - Babeau & Janand.

Contexte	Personne interviewée	Guide d'entretien
Création des EM	Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EM	Comment la création de l'EM a-t-elle débuté ? Y avait-il des consignes lors de la création des EM ? Aviez-vous une feuille de route ? Vous êtes-vous inspiré d'autres entreprises dans la démarche ? Quel rôle a eu l'actualité de France Telecom ? Quels ont été les freins ? Quel a été l'accueil des Régions lors du déploiement des EM ? Que diriez-vous de la mise en place des EM ?
	Adjoint au Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EM	
Les EM à ce jour	Directeur National des Espaces Mobilité	Comment fonctionnent les EM aujourd'hui ? Quelles sont leurs missions ? Quels sont leurs points forts ? Leurs axes d'amélioration ? Quels sont leurs résultats et leur performance ?
	Directeur d'un Espace Mobilité Régional	
	Conseillère Mobilité	

Puis, pour notre recherche, nous avons utilisé de manière plus spécifique et plus approfondie, les comptes rendus d'interviews avec le Directeur National du Pôle Accompagnement Mobilité lors du démarrage des EM et avec son adjoint. L'entretien avec le premier a duré 3h30 en 2017. L'entretien avec le second avait eu lieu en 2016, il a duré 1h30. Ces deux interlocuteurs ont changé de service et ne sont plus à ces postes au moment de l'interview.

Les résultats proviennent ainsi de données croisées entre les entretiens et l'étude longitudinale.

2.1.1 – La naissance des Espaces Mobilité Emploi

Concevoir les EM a constitué une réponse à des difficultés anticipées et vécues à la fois.

Anticipation et premier site impacté

L'histoire des EME commence fin 2007 lorsque l'une des activités principales de l'entreprise doit faire face à une réorganisation qui va avoir de forts impacts sur les salariés. Les équipes nationales des ressources humaines souhaitent anticiper et commencent à réfléchir aux modalités des reconversions professionnelles à venir. « *On sait qu'il va falloir que de nombreux salariés changent de métier.* » En effet, il est vraisemblable à ce stade que de nombreux salariés vont être contraints de changer de poste dans les mois et années à venir. Pour organiser ces reconversions significatives du personnel, une **équipe est nommée pour anticiper ces mobilités internes**. « *La direction stratégique cherche quelqu'un pour travailler sur le sujet. Mais à ce moment-là c'est un peu devant nous, on a un peu de temps.* » (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME).

Parallèlement à cette anticipation au niveau stratégique de l'entreprise, survient en 2008 un projet de fermeture d'un site industriel. Ce site ancien, historique, voit sa **charge transférée au profit d'un atelier neuf**. « *Il y avait eu beaucoup de vécu sur ce site, de très nombreux apprentis formés, etc.* » (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME).

Ce transfert de charge impacte environ 150 salariés et peu de mobilité s'exprime spontanément entre les deux sites séparés de 80 kilomètres. La région concernée s'organise pour que cet évènement -humainement complexe- puisse être réalisé de manière à ce que chaque salarié trouve une solution qui lui convienne. Il existe de nombreux enjeux. Il est notamment nécessaire de respecter les délais de la délocalisation pour reprendre la production. Puis les métiers futurs des salariés sont à rechercher pour ceux d'entre eux qui ne veulent pas suivre. L'enjeu est réel et l'exercice inédit. L'entreprise travaille avec l'ensemble des acteurs : collectivités locales, acteurs internes, direction centrale et régionale, management de proximité, syndicats, salariés, équipes de ressources humaines, etc. Le projet avance dans une attention permanente portée sur les résultats, professionnels autant qu'humains. Cette refonte de grande ampleur, bien que difficile, s'organise dans la concertation, la coordination, le soutien managérial au plus haut niveau et une attention portée aux plus petits détails. Les salariés sont, chacun, reçus et écoutés afin de pouvoir, le plus souvent possible, être respectés dans leurs souhaits et leurs contraintes. Les prémices des EME et de l'ingénierie qui les entoure émergent de cette première et délicate

fermeture de site. Il en découle notamment « *la question de l'omniprésence sur le site. On se dit qu'il faut, au-delà de la présence, une interface locale qui soit un relai.* » (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME). Et, à ce moment, « *ce n'était pas imaginé à l'avance de créer les EME ainsi. A ce stade-là, on répondait à un besoin immédiat de fermeture de site avec les risques que cela représentait. (...) Ce n'était pas scientifique au départ mais situationnel (...). Il y avait une intuition et on fonctionnait par phases test. (...) Progressivement, c'est donc dans le cadre de la fermeture de ce site que l'Espace Mobilité Emploi a été mis en place.* » (Adjoint au Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME.)

Entre intuition, anticipation et « phases test », les premiers contours des EME se dessinent. Ils sont le fruit de tests, d'appuis, de collaborations extrêmement variées à tous les niveaux de l'entreprise et parfois des collectivités territoriales. C'est en avançant que le projet a pris forme peu à peu. Devant la complexité du travail à mener, ressort une notion principale : la nécessité d'organiser une mobilité concertée et co-construite entre le salarié et l'entreprise. « *L'équipe était au rendez-vous au moment où sont arrivées les plus fortes réorganisations...on était prêts. On s'est rendu compte ensuite que la transformation se ferait avec des métiers internes et, parallèlement, on a vu qu'on pourrait s'appuyer sur un réseau de professionnels RH internes. On a donc pensé que le plus pertinent était d'utiliser des contributeurs au sein de l'entreprise. Alors on a créé les EME et formé des Conseillers Mobilité.* » (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME)

Les contours de l'EME se dessinent

L'état d'esprit dans lequel est construit et animé le dispositif est celui de l'attachement de l'entreprise aux valeurs de solidarité et d'excellence. **L'objectif est de recourir prioritairement à la mobilité concertée.** Il s'agit de rechercher en commun, dans le consensus et selon une convergence d'intérêt, des solutions justes, c'est-à-dire adaptées aux contraintes du salarié et à celles de l'entreprise. « *Ce ne sera pas le même accompagnement en fonction des trajectoires, des bassins d'emploi, des personnes, on le sait. Mais pourtant, il faut créer des outils permettant de contractualiser pour un ensemble de public donné même si ce n'est pas linéaire.* » (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME). Gérer la mobilité contrainte d'un salarié avec compréhension et dans le respect des règles devrait, la plupart du temps, apporter des résultats efficaces et productifs pour l'entreprise et le salarié. Telles sont les convictions partagées au sein de l'équipe nationale. « *Le règlement a été écrit avec bienveillance, l'objectif était de donner de la latitude aux lignes RH pour aller*

chercher des solutions ». (Adjoint au Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME)

Plusieurs axes pratiques sont ensuite mis en avant. Un premier axe concerne **l'aspect financier** avec la création d'une ligne budgétaire permettant d'accueillir les salariés dans l'EME afin de ne pas les laisser sans poste dans leurs anciennes équipes et de prendre le temps d'accompagner efficacement les mobilités à réussir. Un second axe prévoit **la mise en place des EME**, dont le concept sera détaillé plus bas. Enfin, un troisième axe porte sur l'évaluation de l'ensemble des risques liés aux réorganisations : risques sociaux, managériaux, psychosociaux, etc. Pour cela, la direction Mobilité crée une équipe d'accompagnement aux projets de réorganisations. Ces **consultants nationaux apportent un appui méthodologique aux régions et accompagnent les managers**. « *Il n'y a rien de pire qu'un dirigeant de proximité qui, après avoir porté un projet de réorganisation en direct, se retourne quand tout est fini et...ne trouve rien ! Il n'y avait pas de démarche d'accompagnement pour lui !* » (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME).

A ce stade, la communication avec les **organisations syndicales** est souhaitée et réalisée. « *A l'époque où nous en avons parlé, il y a eu quelques tracts 'L'EME est une sous-ANPE'. Mais le meilleur langage a été la réussite des agents.* » (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME). Il est certes impossible de cautionner le principe des réorganisations, mais la bienveillance, l'accompagnement et les moyens financiers et matériel ne pouvaient être dénoncés.

Les EME : un concept proposé aux régions

Il reste des réorganisations à venir et les modalités d'intervention se sont précisées avec cette première expérience. Ainsi se créé, de manière anticipée et innovante, un service dédié à la mobilité dite « contrainte » de salariés embauchés à vie. Bien que qu'il y ait des expériences de mobilité difficiles relatées dans l'actualité de ces années 2008/2009, c'est de **manière libre et confiante que se déploient les équipes Mobilité du groupe**. « *Je n'ai pas souvenir d'une anxiété qui aurait conditionné à elle seule nos choix. On avait collectivement le souhait que les agents s'y retrouvent. Le règlement existait bien avant les EME, il faut le lire pour comprendre l'esprit des dirigeants. Nous on a pris le règlement au mot : il s'agit de mobilité concertée.* » (Adjoint au Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME). Les premières convictions mises à l'épreuve d'une réorganisation à fort enjeu ont fait

leur preuve. Il existe des difficultés, mais la qualité de l'offre est convaincante à de nombreux niveaux de l'entreprise.

Le modèle des EME est proposé aux régions. Au départ, « *les DRH en risque étaient preneurs car ils savaient qu'ils n'y arriveraient pas seuls. Les autres se demandaient s'ils en avaient besoin.* » (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME). « *Certaines régions ont accepté. L'une d'elle avait même commencé à travailler et échanger avec nous. D'autres n'ont pas pris* » (Adjoint au Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME). **Les trois régions les plus impactées à ce moment-là ouvrent un EME.**

Du côté des salariés, l'accueil est partagé entre l'inquiétude de faire confiance et le besoin d'être orienté. « *Au début, les salariés nous disaient qu'ils avaient un fort malaise et faisaient référence à l'actualité lorsqu'on les voyait en entretien, notamment lors de l'ouverture de l'EME. Mais rapidement, le climat de confiance a prédominé et je n'entends plus ce type de remarque depuis bien longtemps.* » (Conseillère Mobilité).

Globalement, « *au départ, c'était le même phénomène dans toutes les régions quand il y avait une réorganisation : tout le monde était inquiet, les salariés comme la hiérarchie. Il fallait d'abord rassurer et expliquer nos processus, comme la cartographie des postes disponibles sur la région par exemple.* » (Adjoint au Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME).

Le public cible des EME est celui des exécution et maîtrise. Les cadres ont depuis longtemps une gestion des parcours avec les gestionnaires de carrière. Des outils spécifiques leur sont donc dédiés dans un unique espace situé à Paris : l'EDC, l'Espace Développement des Cadres. « *Les outils changent mais, pour des cadres qui vivent dans la peur d'un avenir immédiat, tout est aussi vrai que pour les autres collègues. Ce ne sont pas les contenus mais c'est dans le même esprit.* » Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME).

Confirmation, accélération et généralisation

Fin 2009, d'importantes réorganisations sont annoncées, grandement relayées par la presse qui parle de plusieurs milliers de salariés impactés. Un nouveau directeur confirme l'équipe initiale et, en phase avec ce qui a été construit, contribue à faire **passer les EME d'une phase de**

conception à une phase de généralisation. Le modèle est confirmé et de nouveaux moyens sont associés au projet. A ce stade, toutes les régions ouvrent un EME.

Puis, en 2011, avec un Directeur ayant eu l'expérience de restructuration de grands sites industriels, le Département Mobilité nomme plus clairement encore les modalités de fonctionnement de l'EME. Pour les stimuler et les améliorer à la fois, des moyens sont donnés dans le cadre d'un **nouveau programme** nommé « nouvelle dynamique métier ». L'objectif, dans les EME, est de rechercher un maximum de solutions d'emploi efficaces au sein de l'entreprise pour favoriser les reconversions réussies.

A l'échelle de l'entreprise, un **Conseil d'Orientation pour l'Evolution des Métiers et de l'Emploi (COEME)** naît, au début de l'année 2011, « *sous l'impulsion de Jean-Pierre Aubert dans le cadre d'une démarche interne à l'entreprise intitulée Nouvelle Dynamique Métier* » (Aubert & Largier, 2013, p.11). Convaincu de l'importance de la GRH dans les très grandes entreprises, notamment en période de changements, JP Aubert dote la fonction d'une « *entité de réflexion et de débat lui permettant de tenir cette place centrale* » (Aubert & Largier, 2013, p.7). Mêlant dirigeants ou DRH de grandes entreprises et chercheurs, l'objectif est de confronter les pratiques des entreprises et les théories académiques. A partir des réussites et des difficultés spécifiques ou partagées, l'idée est de favoriser les débats et les avancées RH. Sont présents, la SNCF, Véolia, La Poste, Orange, Safran, Michelin, Danone, Areva, ... Les débats sont tour à tour orientés vers l'anticipation, les compétences, les transitions, la formation, etc.

Ainsi, les EM sont le fruit de réflexions stratégiques initiales, rapidement mises en œuvre sur le terrain puis formalisées à tous les niveaux de l'entreprise. Ensuite, les Espaces Mobilité sont restés connectés à la réalité du terrain tout en faisant l'objet de recherches plus théoriques et universitaires au niveau national.

2.1.2 – La mise en œuvre des convictions initiales

Le point commun des acteurs initiaux semble avoir été de vouloir concilier efficacité financière et considération des salariés. Finalement, c'est le souci de trouver une solution souhaitée par l'agent et utile pour l'entreprise qui justifie la mise en place de cette **mobilité concertée**. Une mobilité gagnant/gagnant. Cela s'est décliné de plusieurs manières. « *Il y a eu des débats, c'est certain. Mais tout le monde a avancé dans le même sens. Du coup, le modèle a progressé assez rapidement. Cela aurait pu mettre beaucoup plus de temps.* » (Adjoint au Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME).

Il paraît d'abord nécessaire de trouver des solutions internes pour qu'un salarié puisse être occupé utilement. **Gérer cette période entre deux postes** est important pour lui comme pour l'entreprise. Apparaît vite aussi l'utilité de **clarifier** d'une part et de **tracer** d'autre part. Car, durant cette période, *« personne ne sait tracer la reconversion. Qui œuvre à cette trajectoire ? Quels sont les éléments moteurs ? Ce n'est pas linéaire, on le sait. Ce ne sera pas le même traitement dans tous les bassins d'emplois. Il faut pouvoir contractualiser pour un ensemble de public donné. »* (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME). Et pour le salarié également, il est nécessaire aussi d'avoir une trace de chaque étape, surtout quand elle n'aboutit pas directement.

Très vite, la direction comprend aussi que les **reconversions se feront en interne**. De nombreux postes sont en effet disponibles parallèlement aux réorganisations en cours. Un *processus de recrutement interne* est mis en place. Il se cale sur la déontologie règlementaire des recrutements externes. Les équipes nationales décident de l'ordre à donner dans le recrutement interne. L'entreprise recrute -en interne comme en externe- sur la base d'une journée de tests approfondis. Un processus interne clair est remis à jour. Les Espaces Mobilité Emploi doivent permettre de savoir, *avant* de passer les tests, si le métier peut être fait pour un salarié. *« L'idée était de tester un peu le métier avant, par des journées découvertes, des échanges avec les conseillers mobilité et les psychologues du travail. Comme ça, le salarié voit lui-même si le métier lui plaît, plutôt que d'empiler les échecs aux tests. C'était un travail de co-construction. »* (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME).

Pour réaliser ces transitions vers des postes internes, **l'anticipation**, la connaissance **GPEC**, **GTEC**, est rapidement devenue incontournable. Puis, le principe des **journées découvertes** se généralise pour que les salariés aient une vision claire des métiers. *« Avant les EME, je m'étais aperçu que, lorsqu'un salarié venait faire un bilan d'évaluation interne pour changer de métier, on avait du mal à faire ces actions de transformation. L'entreprise est grande mais hyper cloisonnée, on ne voit pas grand-chose à côté. Les agents avaient une vision irréaliste des autres métiers. Et, quand le bilan était terminé, il n'y avait aucune traçabilité, ni pour l'agent, ni pour l'entreprise. »* (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME).

En parallèle, l'équipe nationale prend conscience que la **formation est un levier indispensable** pour la réussite des reconversions professionnelles. Outre le référent formation, désigné au sein même des EME, des partenariats se montent à l'extérieur de l'entreprise. Des remises à niveau

notamment, sont organisées en électricité par exemple. Ces formations permettent de donner des chances supplémentaires de réussite sur un nouveau métier.

Quant au **périmètre d'ouverture des EME**, il est rapidement étendu à tous les salariés.

« Dès le début, cela a été une « évidence qu'il fallait travailler pour les **agents volontaires**. »

« Et pour aussi les salariés porteurs **d'inaptitudes** car l'établissement n'a pas les outils pour favoriser leur reconversion. »

« Et mettre la **bonne terminologie** sur les choses. Un agent venu en reclassement c'est différent d'un poste supprimé. La douleur existe mais elle n'est pas de même nature. » Et, d'un point de vue « humain et financier », « y associer à chaque fois des **modalités contractuelles**. »

« On aurait dû parler des **EME comme un outil au service de la reconversion générale**, c'est-à-dire pas seulement pour les réorganisations mais pour toutes les mobilités. Mais pour cela, il aurait fallu arriver dans une période moins troublée et on n'aurait pas eu les moyens de faire ce que l'on a fait. »

(Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME).

Dès l'origine, des convictions ont habité les équipes en place, celles qui ont monté le réseau des EM. Ces intuitions, dans les premières années, ont amené l'entreprise à formaliser, choisir, créer de nouveaux outils, tels que la Bourse à l'emploi exécution et la professionnalisation du recrutement interne.

Synthèse

Section 2 –Analyse descriptive de l’histoire des Espaces Mobilité à partir d’entretiens

L’objectif de cette section était de relire l’histoire des Espaces Mobilité afin de comprendre les fondamentaux sur lesquels ils ont été construits. L’idée est de repérer ce qui en a favorisé la réussite et les points plus délicats. Et, dans les deux cas, quelles évolutions ont été amenées. *Les Espaces Mobilité ont été créés dans un contexte particulier qui obligeait l’entreprise à s’adapter aux mutations en cours avec le paramètre spécifique de la sécurité de l’emploi.*

Anticipation et premier site

- Tous les échelons de l’entreprise sont mobilisés autour d’une mobilité co-construite dont les contours avaient été anticipés en 2007. Une organisation financière est montée pour cette période de transition. Un appui méthodologique est proposé aux directeurs et managers via du consulting et coaching internes. Le lien avec les organisations syndicales est permanent. Le public ciblé est celui des agents d’exécution et de maîtrise.

- Le modèle des Espaces Mobilité est proposé en France. Quelques régions les mettent en place en 2008.

Confirmation et accélération

- Le modèle est confirmé et toutes les régions ouvrent un Espace Mobilité en 2009

- En 2011, une nouvelle dynamique apporte des outils sur le terrain et une réflexion universitaire et professionnelle s’organise autour du « Conseil d’Orientation pour l’Evolution des Métiers et de l’Emploi » (CEOME) impulsé par l’entreprise.

Les points fondamentaux du modèle

- Mobilité concertée. Avancer dans le même sens en direction centrale, même s’il existe des différences de forme. Clarifier et tracer la situation des salariés. Gérer la période entre deux postes. Les reconversions peuvent se faire en interne car les postes existent dans l’entreprise. Anticiper. La GPEC devient Territoriale. Importance des journées découverte et de la formation. Accueillir tout type de mobilité au sein de l’Espace Mobilité.

Au moment de cette étude, le fonctionnement des Espaces Mobilité repose sur les standards initiaux, même s’ils ont été adaptés. Ce retour sur le passé éclairera notre enquête qualitative auprès des parties prenantes qui travaillent avec les Espaces Mobilité en 2016.

2.2 – La représentation du rôle de l’EM pour les parties prenantes

Dans le but d’identifier les fondamentaux du fonctionnement actuel des Espaces Mobilité, une seconde série d’entretiens a été menée auprès de vingt-quatre parties prenantes. Nous recherchons, au travers de questions complètes sur l’organisation des Espaces Mobilité à déterminer leur aspect innovant.

Ecouter les parties prenantes présente un double intérêt : il s’agit d’une part de découvrir les visions croisées d’interlocuteurs positionnés à des endroits très variés de l’entreprise. D’autre part, l’implantation des EM dans chaque région a été précédée d’une décision stratégique d’entreprise qui a impacté de nombreuses parties prenantes. Il paraît, à ce titre, indispensable de recueillir leur point de vue sur l’outil de mobilité qu’est l’EM.

Ainsi, par ces entretiens, nous cherchons à avoir accès à une compréhension globale des Espaces Mobilité et de leur fonctionnement dans la réalité.

2.2.1 – Vingt-quatre entretiens qualitatifs, méthodologie

Pour aboutir aux résultats présentés, nous avons suivi une méthodologie spécifique qui comprend plusieurs étapes permettant de donner du sens aux paroles de chaque collaborateur.

Ces étapes ont été effectuées à l’issue des entretiens. Il s’agit de la segmentation de l’échantillon en sous-populations, l’extraction de phrases témoins, le classement par thèmes et sous-thèmes, le calcul des fréquences et la distinction entre convergences et spécificités.

Segmentation de l’échantillon en sous-population

Vingt-quatre personnes -en lien avec les Espaces Mobilité- ont été choisies pour ce panel qui a été découpé en cinq sous-populations.

Tableau n°4 : Echantillon constitué pour les entretiens.

Segmentation de l'échantillon	Nbre de pers	Fonction de la personne interrogée
Direction Nationale	1	Directeur National des EM en 2015
	1	Directeur National des Relations Sociales
	1	Consultante nationale Mobilité
	1	Dirigeant d'Activité multi territoriale
Direction régionale	1	Directeur d'une Région de 8 000 salariés
	1	DRH d'une région de 8 000 salariés
	1	Directeur d'un Etablissement de 400 salariés
	1	Gestionnaire de Carrière, périmètre multi territorial
Direction opérationnelle	1	Dirigeant d'une Unité Opérationnelle de 250 salariés
	1	RRH d'un Etablissement de 500 salariés
	1	GPEC d'un Etablissement de 500 salariés
	1	Dirigeant Proximité d'une équipe de 30 salariés
	1	Représentant syndical
Espace Mobilité et partenaires	1	Directeur d'un Espace Mobilité Régional d'une région de 8 000 salariés. (Equipe d'EM : 7)
	1	Conseillère Mobilité et Responsable Formation d'un Espace Mobilité
	1	Médecin régional, médecin référent de l'EM
	1	Assistante Sociale référente de l'EM
	1	Correspondant des Travailleurs Handicapés
	1	Psychologue interne à l'entreprise
	1	Coach dans un Espace Mobilité
Salariés	1	Salarié en mobilité pour "réorganisation"
	1	Salarié en mobilité "Divers" (retour de filiale, ...)
	1	Salarié en mobilité pour "Reclassement médical"
	1	Salarié en mobilité "Volontaire"
Total	24	entretiens

Les entretiens ont été menés de manière individuelle, compte tenu du fait que les gens ne sont pas en lien entre eux.

Pour organiser les dépouillements, la segmentation a été effectuée à partir des principales catégories de personnel interviewé. Nous avons notamment posé le choix de regrouper les directions *nationale* et *régionale* pour l'analyse des entretiens, ces deux catégories représentant la 'direction' au sens large.

1. Niveau stratégique (8 entretiens) :

'Direction nationale' et 'direction régionale'

2. Niveau opérationnel (5 entretiens) :

'Direction opérationnelle'

3. Au sein des Espaces Mobilité (7 entretiens) :

'EM et partenaires'

4. Bénéficiaires (4 entretiens) :

'Salarié'

= 24 entretiens

Les entretiens (annexe n°5) ont duré 1h15 en moyenne. A partir de leur compte rendu exhaustif, 14 phrases témoins ont été sélectionnées en moyenne par entretien, soit 339 verbatims au total.

Extraction et sélection des données pertinentes (« interactivité cognitive »)

Les verbatims (Annexe n°6) extraits des entretiens ont été classés en thèmes et sous-thèmes. Et pour chaque sous-thème a été découpé en idées-clés. Cette arborescence a été effectuée sous Excel.

Six thèmes ressortent du dépouillement. Ils sont présentés plus bas dans l'ordre où ils sont le plus souvent cités. Ces **thèmes**, construits à partir des 339 verbatims analysés, sont les suivants.

1 / La communication de l'EM avec son réseau. 80 verbatims

2 / Mesure de la performance et de la satisfaction. 73 verbatims

3/ Enjeux et rôle de l'EM. 59 verbatims

4 / Le fonctionnement de la structure. 53 verbatims

5 / Accompagnement du salarié. 45 verbatims

6 / Limites et axes d'amélioration. 29 verbatims

Dans chaque thème, plusieurs sous-thèmes sont mis en valeur par les parties prenantes.

Les chiffres représentent le nombre de verbatims associés aux thèmes et sous-thèmes. Dans chaque sous-thème, il peut y avoir deux à quatre idées clés (annexe n°7).

Calcul des fréquences par idées-clés

Afin d'avoir une vision complète de la force des idées-clés émises, un calcul des fréquences a été effectué. Une correspondance de ces fréquences a été établie pour repérer les sujets principaux abordés par les collaborateurs de l'Espace Mobilité. Dans les résultats, les termes de 'toujours', ..., 'rarement' sont utilisés. Ils correspondent aux modalités suivantes de découpage du panel de vingt-quatre interlocuteurs proches de l'EM.

Toujours (60% à 65% des personnes)	15,16 parties prenantes
Très souvent (50% à 59% des personnes)	12, 13, 14 parties prenantes
Souvent (35% à 49% des personnes)	9, 10, 11 parties prenantes
Assez souvent (22% à 34% des personnes)	6, 7, 8 parties prenantes
Parfois (16% à 21% des personnes)	4, 5 parties prenantes
Rarement (8% à 14% des personnes)	2, 3 parties prenantes

La vision statistique permet d'avoir une représentation globale de l'importance de l'idée-clé émise.

Cette méthodologie a permis d'aboutir à des résultats classés par importance.

2.2.2 – Représentation du rôle de l'Espace Mobilité pour les parties prenantes

A partir des verbatims, voici les propos des parties prenantes interrogées sur les Espaces Mobilité. Le classement est présenté en trois niveaux : thème, sous-thème et idées-clés. A l'issue de la présentation détaillée, les 'convergences' et 'spécificités' des discours seront étudiés.

La communication de l'EM avec son réseau (thème 1)

1 / La communication de l'EM avec son réseau	80	101. L'EM, un partenaire de confiance pour les GPEC et le réseau pluridisciplinaire	33
		102. L'image de l'EM : le sujet des reconversions reste sensible	20
		103. L'animation du réseau constitue la principale fonction de l'EM dans son périmètre territorial d'emploi interne	18
		104. L'EM ne doit pas prendre la place de la ligne managériale	9

Pour les parties prenantes, l'EM a un rôle central dans la création des partenariats avec les collaborateurs de tous métiers dans l'entreprise, des managers en production aux experts RH en passant par les médecins du travail.

L'EM, un partenaire de confiance pour les GPEC et le réseau pluridisciplinaire

a - Des liens à créer et à entretenir (très souvent)

« C'est dur de rentrer dans la vraie vie de l'établissement pour l'EM. Il faudrait un effort total de transparence de la part des établissements. Parfois, il a y des réorganisations qui échappent à l'EM. » Niveau stratégique

« Il y a des ajustements importants entre EM et établissement car les choses changent, les contraintes évoluent. Nous avons un souhait de liens réguliers » Niveau opérationnel

Ce qui est fondamental c'est comment on s'intègre dans l'environnement. On est à l'affut de l'actualité de l'entreprise. On est en veille » EM et partenaires

b - Confiance et communication pour une collaboration efficace (très souvent)

« La confiance du client et sa compréhension du dispositif. Si le manager me dit "Je te donne du chocolat si tu vires toutes mes carnes...", ça ne marche pas. Il faut que le client adhère au dispositif. » EM et partenaires

« Après coup j'ai su que ma conseillère mobilité était allée les voir en off pour leur dire que j'allais postuler » Salarié

« C'est une action pluridisciplinaire : il faut de la confiance entre les acteurs, ce n'est pas quelqu'un qui a raison et l'autre qui a tort. On confronte sans arrêt nos avis, chacun peut se tromper même dans son domaine et on prend des décisions collégiales. C'est ça la force de l'EM. Un échange qu'il n'y a pas avec les autres » EM et partenaires

« On a notre point de vue chacun, quand on appelle l'EM, ça nous permet de nous ouvrir. On ne reste pas sur une impression de l'agent sur ce qu'il vit dans l'établissement. L'EM a un regard plus ouvert. Je suis à l'écoute de ce que me disent les conseillers mobilité » Direction opérationnelle

c - D'autant plus indispensable pour les reclassements médicaux (assez souvent)

« Finalement, on constate que ce qui marche est de mettre tout le monde autour de la table, médecin, AS, hiérarchie, etc. Ces cellules de maintien à l'emploi avec les gens qui reviennent de l'EM sont pertinentes pour les reclassements médicaux » Direction stratégique

« Les CME c'est important. Les gens ont besoin d'entendre leur histoire de la part de l'ensemble des acteurs pluridisciplinaires. Quelquefois ils s'aperçoivent, juste à ce moment de la CME, de tout ce qui a été fait pour eux, ou que leur projet, ce n'est vraiment pas ce qu'il faut faire. Dans la vie d'un reclassé, c'est un truc important, même si c'est la fin » EM et partenaires

L'image de l'EM : le sujet des reconversions reste sensible

a - Des mots forts même si cela évolue (assez souvent)

« Quand quelqu'un reste trop longtemps à l'EM, s'il est en marge, cela devient très difficile. L'EM est encore vécu un peu comme un lieu pour « parquer les gens ». Même si ça bouge, c'est dur de décoller cette image. » Direction stratégique

« L'EM avait une réputation négative. L'image reste un peu mais de plus en plus, les gens comprennent, ils arrivent à connaître l'EM. Il ne faut pas que l'on considère l'EM comme une poubelle en menaçant : tu vas à l'EM » Direction opérationnelle

« La vision des OS, des instances représentatives du personnel qui, à l'époque, avaient une vision négative des EM qu'ils considéraient annexe des Pole emploi. C'était négatif, pour eux, comme un mouvoir professionnel. Ce point de vue des OS a évolué.

La perception est plus positive. Evidemment l'EM est toujours lié à la question des réductions d'emploi » Direction stratégique

*« Plus personne ne parle du pôle emploi quand je présente l'EM et le process dans les instances. L'EM, aujourd'hui vu par le corps social, c'est une organisation complètement intégrée dans le processus de gestion des carrières des salariés »
Direction opérationnelle*

b - Un Espace Mobilité visible ? (assez souvent)

« Sur la région où j'étais avant, je n'en avais jamais entendu parler. Ici, nous avons eu plusieurs dossiers » Direction stratégique

« Il y a toujours un sujet de communication car l'EM n'est pas assez connu » Direction stratégique

« C'est facile de comprendre l'organisation de l'EM, il est visible. Pour moi c'est très clair. » Direction opérationnelle

« Je trouve que les Conseillers Mobilité ne sont pas assez connus » Salarié

c - Quels supports de communication ? (parfois)

« Ce qui avait été bien, c'est quand l'EM avait fait un document avec les différents interlocuteurs de l'EM pour une situation particulière. C'était un organigramme de l'EM que je n'ai pas revu et qui me manque » EM et partenaires

*« Oui, j'avais vu un affichage, un truc EIM, dans les couloirs. L'espace mobilité, je me suis dit 'Je veux être mobile', je me suis dit 'Si c'est pour la mobilité, je vais aller voir'. Et initiatives aussi, c'est aussi le nom qui m'a un peu attirée, le nom est important, Alpha je ne m'en souvenais plus jusqu'à ce qu'on m'en rappelle le nom »
Salarié*

L'animation du réseau constitue la principale fonction de l'EM dans son périmètre territorial d'emploi interne

a - L'EM crée et implique un réseau (souvent)

« Un autre truc très intéressant qu'on a en établissement mais que l'Espace Mobilité n'hésite pas à faire : déclencher le réseau autour de l'acteur » Direction opérationnelle

« Ce qui est intéressant pour un EM, c'est d'être sur le territoire : se dire j'anime le contact de tous les domaines et activité, je crée ce lien. Je sais qu'il y a des EM avec qui j'ai bien travaillé et d'autres avec lesquels j'ai moins bien travaillé. Il y a deux régions où je n'ai jamais été invitée par l'EM. Et même en essayant de rentrer un peu, je n'ai pas trouvé de répondant. Ce qui était bien dans les autres EM, c'est que l'on était en contact. Et à chaque fois que l'on a été en contact, on a trouvé une solution »
Direction stratégique

« Si l'EM a une vraie fonction, c'est d'animer cela, ce réseau » EM et partenaires

b - Ce réseau permet de partager des informations GPEC (assez souvent)

« Les propositions de métiers sur les bassins d'emploi sont à disposition des EM. C'est indispensable. » Direction stratégique

« Pour les offres de postes l'EM a la vue sur l'ensemble, pas nous, il faut les garder ce point à l'ordre du jour des réunions mobilité » Direction opérationnelle

« Ce qui est important : des réunions mensuelles GPEC et des rencontres plus individuelles avec tous les partenaires. Ces partenariats sont importants pour faciliter la collaboration, ça facilite la rapidité. Quand on se connaît, ça va plus vite, on est plus efficace. » EM et partenaires

L'EM ne doit pas prendre la place de la ligne managériale

a - Place des parties prenantes (assez souvent)

« Même si l'EM est important, le lien managérial est central. L'EM est le second, le manager a un rôle primordial et ce rôle est avant l'EM. Manager et EM permettent de garder une image positive et un regard sur ses capacités. Ça parle de confiance et d'estime de soi. Si cette estime est touchée, on rame un peu plus, il faut plus de temps pour y aller » Direction stratégique

« Ce qui était important : ne pas faire l'envoi de patate chaude à l'EM. Les Manager disaient 'Tu m'en débarrasses, qu'il aille à l'EM'. Non ! Il faut d'abord faire un bilan sur les compétences et les souhaits. On a l'EM qu'on mérite » Direction stratégique

« L'EM prend la difficulté au niveau professionnel et il y a un impact au niveau personnel dont l'on s'occupe. Le fait que l'on soit associés permet de garder un certain équilibre. » EM et partenaires

Eléments de convergences et spécificités pour le thème 1

Thème : 1 - La communication de l'EM avec son réseau					
Sous-thème	Convergences	Spécificités			
		Direction stratégique	Direction opérationnelle	EM et partenaires	Salariés
101 L'EM, un partenaire de confiance pour les GPEC et le réseau pluridisciplinaire	Travail collectif et coordination entre acteurs sont efficaces				
		Difficile d'entrer dans la vraie vie de l'établissement	En maintenant le réseau, l'EM peut avoir les informations		
	Les avantages d'une Cellule Maintien à l'Emploi				

Thème : 1 - La communication de l'EM avec son réseau					
Sous-thème	Convergences	Spécificités			
		Direction stratégique	Direction opérationnelle	EM et partenaires	Salariés
102 Image de l'EM : le sujet des reconversions reste sensible	Image négative au début. Maintenant, perception positive				
		Quand salarié reste trop longtemps à l'EM, il est un peu en marge	EM intégré aux processus RH, même pour les OS		
			Organisation visible		EM pas assez connu

Thème : 1 - La communication de l'EM avec son réseau

Sous-thème	Convergences	Spécificités			
		Direction stratégique	Direction opérationnelle	EM et partenaires	Salariés
<p>103 L'animation du réseau constitue la principale fonction de l'EM dans son périmètre territorial d'emploi interne</p>	<p>La vraie fonction de l'EM est d'animer le réseau d'emploi territorial. Le réseau GPEC-T n'existerait pas sans cela</p>				

L'Espace Mobilité intervient auprès du salarié après que celui-ci ait communiqué avec sa hiérarchie sur le projet de transition professionnelle. Cela nécessite une bonne coordination entre les acteurs. L'EM a un rôle d'animation, et parfois même de pédagogie, en tant que partenaire privilégié sur le sujet de la mobilité interne.

Mesure de la performance et de la satisfaction (thème 2)

2 / Mesure de la performance et de la satisfaction	73	201. Des résultats visibles quand le salarié retrouve une motivation et couvre un poste interne	24
		202. Une efficacité reconnue au-delà des résultats immédiats	20
		203. Une conviction d'efficacité difficile à démontrer	16
		204. Trois propositions de modalités d'évaluation interroger les chiffres, les managers et l'organisation	13

L'objectif final est un souci permanent, pour l'entreprise, pour les managers, pour la fonction RH et pour les salariés. Chacun souhaite pouvoir mesurer les résultats du travail de l'EM, à titre personnel ou en tant que dirigeant.

Des résultats visibles quand le salarié retrouve une motivation et couvre un poste interne

a - Les performances dans l'accompagnement classique (toujours)

« J'ai dû passer par l'EIM. Pour moi ça été une bonne expérience, ça s'est bien goupillé. Cela a été une opportunité de me rapprocher de ma famille et j'ai changé de métier » Salarié

« A l'époque le travail avec les EM était assez efficace dans une proportion classique de 80% - 20%. Actuellement, je ressens que l'on est dans une phase d'une certitude que les EM sont importants ou très importants » Direction stratégique

b - Appui à l'établissement pour les situations complexes (assez souvent)

« Le résultat c'est ça : quelqu'un qui se repositionne pour lequel nous ne voyions plus d'issue et pour lequel DUO et DPX sont contents une fois qu'il a effectué sa reconversion. Est-ce qu'on pourrait faire sans les EM ? Oui, mais ce serait plus compliqué, cela nécessiterait plus de temps. » Direction opérationnelle

« L'intérêt pour les établissements c'est que cela décharge. Sinon, il faut s'en occuper. Que vais-je faire de lui tous les matins ?? Moi j'ai eu Mme M un mois dans mes équipes et sans poste, c'est difficile » Direction stratégique

Une efficacité reconnue au-delà des résultats immédiats

a - Performances à long terme (assez souvent)

« Ce matin, Mme H m'a dit sur l'accompagnement qu'a fait sa conseillère mobilité il y a quelques années « Ah oui elle m'avait bien préparée à l'entretien ». Même si l'essai n'a pas marché, mais c'est pas cela dont elle se rappelle (l'échec après période d'essai), mais de quelqu'un qui lui a permis de passer d'une étape à une autre étape, comme un passeur » Direction opérationnelle

« Je pense que si les réinsertions marchent, ça économise les coûts. Ça coûte moins cher de remplacer des personnes que de les laisser faire des choses pour lesquelles elles ne sont pas faites et d'embaucher à côté. Et surtout le coût économisé à long terme. Un jeune, c'est 43 ans qu'il restera salarié dans l'entreprise ! » Salarié

« Cela génère une vraie capacité d'adaptation. Si quelqu'un passe par une mission, il apprend sur lui et sur les services dans lesquels il passe. C'est bien, ça peut amener à une souplesse et une ouverture d'esprit. Ce n'est pas seulement du quanti. » Direction opérationnelle

« La solution n'est pas immédiate, cela demande du temps et de la persévérance » Direction stratégique

b - Les risques évités, la prévention (assez souvent)

« C'est humain mais il y a une vraie performance derrière. Si pas d'EM : maladie, RPS. Ce n'est pas que de l'humanité humaine mais de la performance. » Direction stratégique

« L'agent qui va dans une entité extérieure quand il vit quelque chose de difficile et bénéficie de liberté de parole et repart rasséréiné, c'est sans doute un résultat... » Direction stratégique

« Si l'EM n'était pas venu, je n'aurais jamais su. Moi ça m'a permis de reprendre le travail, sinon, le docteur ne voulait pas que je reprenne dans les conditions de l'époque. Là, rien que ça on a économisé » Salarié

c - Une posture qui génère de l'efficacité (parfois)

« Moi je ressens sincèrement une obligation de résultat à l'EM que je ne sens pas dans tous les établissements. Il y a une obligation de réussite » EM et partenaires

« L'EM est déterminé, chose qui n'est pas donnée à tout le monde » Salarié

« Je dis que s'il n'y avait pas l'EM on se retrouverait devant des situations non productives » EM et partenaires

Une conviction d'efficacité difficile à démontrer

a - Des effets visibles mais difficiles à démontrer (souvent)

« Après, il y a un vrai défaut de démonstration des résultats aux clients et même aux partenaires. C'est informer l'autre sur la démarche. Montrer la complexité et le côté innovant de la démarche. Montrer qu'il n'y a pas un chemin mais plusieurs. » EM et partenaires

« Réunion mobilité : les établissements parlent entre eux ; tout à coup ils trouvent une idée. Ils ne se seraient pas appelés pour cela mais la réunion leur permet de résoudre une situation. Cela peut-il se calculer ? La mise en relation ? » EM et partenaires

« Aujourd'hui les résultats des EM sont globalement appréciés. Personne ne pense à revenir sur leur existence même, ce qui est la meilleure preuve. Bon critère. Les questions qui agitent sont budgétaires (qui paie quoi) » Direction stratégique

« C'est vrai que c'est indispensable de montrer ce que fait l'EM. Mais je dois avouer que c'est compliqué dans la fonction RH de mesurer la performance » Direction opérationnelle

b - Des situations multifactorielles (assez souvent)

« Il faut accepter qu'il n'y ait pas 100% de réussite. Il faut accepter l'échec. L'échec d'aujourd'hui peut être une réussite de demain. Cela marchera une autre fois. Il y a tellement de contributeurs, de causes, comme, par exemple : pas de poste en face. Il faut accepter de ne pas réussir » Direction opérationnelle

« Pour moi, l'EM sert à faire retrouver un emploi aux agents mais ils n'ont pas toutes les cartes en main. Ce n'est pas l'EM qui décide, ce sont les recruteurs » Salarié

« L'EM n'est pas en responsabilité de la totalité de sa performance ; il n'est pas le seul. » Direction stratégique

Trois propositions de modalités d'évaluation : interroger les chiffres, les managers et l'organisation

a - Interroger les chiffres (assez souvent)

« Bien sûr il faut du quantitatif. On a un esprit culture du chiffre dans l'entreprise. Combien d'agents sont reclassés, combien sont sans rien » EM et partenaires

b - Interroger les salariés et leurs dirigeants (parfois)

« Idéalement la mesure serait une évaluation de trois niveaux. Le salarié est reclassé : niveau 1 et Niveau 2 : le CM s'engage sur la réussite. Niveau 3 : le manager est satisfait » Direction opérationnelle

Eléments de convergences et spécificités pour le thème 2

Thème : 2 - Mesure de la performance et de la satisfaction					
Sous-thème	Convergences	Spécificités			
		Direction stratégique	Direction opérationnelle	EM et partenaires	Salariés
201 Des résultats visibles quand le salarié retrouve une motivation et couvre un poste interne	Les salariés trouvent une nouvelle motivation sur un poste interne				
		Couvrir un poste mais avancer vite car l'EM a des coûts visibles	Salariés fiers sur nouveaux postes mais parfois, cela nécessite beaucoup de temps		

Thème : 2 - Mesure de la performance et de la satisfaction					
Sous-thème	Convergences	Spécificités			
		Direction stratégique	Direction opérationnelle	EM et partenaires	Salariés
202 Une efficacité reconnue au-delà des résultats immédiats	Il y a un vrai défaut de présentation des résultats aux clients internes				
		Difficulté de faire comprendre l'aspect budgétaire aux décideurs. Si les reconversions étaient simples, les salariés seraient déjà sur les postes	Toutes les informations où participe l'EM, comment les prendre en compte ? Car elles aboutissent à une résultat, parfois longtemps après		

Les raisons pour lesquelles a été installé l'EM apporte en partie les résultats escomptés. D'autres résultats plus humains, plus lents et moins visibles sont aussi reconnus par les parties prenantes qui souhaiteraient pouvoir expliciter plus clairement ces intuitions.

Enjeux et rôle de l'Espace Mobilité (thème 3)

3 / Enjeux et rôle de l'EM	59	301. L'EM a professionnalisé le reclassement au sein d'une offre globale de mobilité	23
		302. Retrouver un emploi et combler les postes vacants, tel est l'objet des EM dans une entreprise qui assure la sécurité de l'emploi	22
		303. L'EM permet d'élargir le champ des possibles	14

Le rôle premier de l'Espace Mobilité consiste à proposer une offre claire de mobilité interne. Pour les réorganisations d'abord, l'EM a permis à chaque acteur d'avoir une vision commune des processus. Cette professionnalisation s'est étendue à tous les types de mobilité.

L'EM a professionnalisé le reclassement au sein d'une offre globale de mobilité

a - Outils homogènes pour appui aux managers (souvent)

« L'EM rend le reclassement professionnel » Direction stratégique

« Le manager, ça le soulage. Il atteint ses limites de manager dans certaines situations. Et c'est très précieux. » Direction stratégique

« L'EM garantit un processus. Les équipes, l'établissement et l'EM, chacun comprend les contraintes et les enjeux de la baisse de charge. On a organisé la compréhension, pour tous, de toutes les phases, de ce qui allait se passer Je ne dis pas que tout le monde joue le jeu mais plus on joue le jeu mieux ça marche » Direction opérationnelle

b - Processus clair, professionnel et rassurant pour les salariés (assez souvent)

« C'est mieux par rapport à la situation que j'ai connue ; avant les gens se retrouveraient seuls, c'était mon cas deux fois. C'est un atout par rapport aux gens qui souhaitent faire des reconversions ou aux gens sans poste Ils ne sont pas seuls à gérer leur carrière. L'EM est un appui » Direction opérationnelle

« L'idée était de professionnaliser. Quel que soit l'endroit en France, le salarié était accompagné de la même manière et humainement » Direction stratégique

c - Lien entre les Domaines et Activités de l'entreprise (parfois)

« L'EM, c'est le partenaire incontournable, surtout dans un moment où il y a la division entre les EPIC » Direction opérationnelle

« Il fallait vraiment un service qui fasse le lien entre toutes les institutions, tous les établissements. L'EM est porteur de cela » EM et partenaires

Retrouver un emploi et combler les postes vacants, tel est l'objet des EM dans une entreprise qui assure la sécurité de l'emploi

a - Retrouver un poste grâce à une dynamique des emplois proposés par l'entreprise (assez souvent)

« Je supprime des postes, parallèlement d'autres créent des postes. C'est le paradoxe que l'EM doit résoudre » Direction stratégique

« Faire en sorte que l'on ait les bons collaborateurs avec les bonnes compétences au bon moment. Ce n'est pas vraiment de l'humanisme. On a des besoins. » Direction stratégique

b - Retrouver un poste (assez souvent)

« Le sujet, le bout du bout : c'est accélérer le retour à l'emploi. » Direction stratégique

« La priorité est de trouver des postes à des gens. » EM et partenaires

c - Retrouver un poste en tenant compte des facteurs humains (assez souvent)

« C'est mettre en adéquation les ressources de l'entreprise avec son actualité économique tout en prenant en compte la partie humaine. » EM et partenaires

« Je pense qu'ils sont là pour le bien-être des agents et de l'entreprise évidemment. » Salarié

« Un autre objectif, celui de se tourner vers l'accompagnement humain et contre les risques psychosociaux...même si je n'ai pas envie de le dire en négatif » EM et partenaires

L'EM permet d'élargir le champ des possibles

a - Faciliter et innover avec des moyens nouveaux (assez souvent)

« Ouvrir le champ des possibles : l'entreprise ne freine pas » Direction opérationnelle

« L'EM apporte un appui pour la question de temps et autre approche et autre regard mais c'est intéressant » Direction opérationnelle

b - Eviter les situations enkystées (parfois)

« Pour que l'on puisse continuer à travailler et essayer d'atteindre les objectifs dans les périodes où les agents et les établissements se retrouvent dans une impasse »
Salarié

c - Changer l'image des salariés en recherche de poste (parfois)

« L'EM nous a permis de mûrir sur ces gens-là, en reconversion, dont on a une meilleure image maintenant » Direction stratégique

Eléments de convergences et spécificités pour le thème 3

Thème : 3 – Enjeu et rôle de l'EM					
Sous-thème	Convergences	Spécificités			
		Direction stratégique	Direction opérationnelle	EM et partenaires	Salariés
301 L'EM a professionnalisé le reclassement au sein d'une offre globale de mobilité	La professionnalisation de la mobilité avec les EM a permis la compréhension pour tous de toutes les étapes. C'est utile	Les EM sont les seuls représentants des EPIC. Les établissements doivent donner les informations aux EM	Tout le monde ne joue pas le jeu du processus	La main d'œuvre est de plus en plus exigeante, malgré les process clairs	

Thème : 3 – Enjeu et rôle de l'EM					
Sous-thème	Convergences	Spécificités			
		Direction stratégique	Direction opérationnelle	EM et partenaires	Salariés
302 Retrouver un emploi et combler les postes vacants	Manière intelligente d'optimiser les ressources				
			Gérer les fermetures de sites		
		Il y a aussi de la souffrance, pas vue au départ		Un autre objectif : les Risques PsychoSociaux	Les EM sont là pour le bien-être des agents et de l'entreprise

Thème : 3 – Enjeu et rôle de l'EM					
Sous-thème	Convergences	Spécificités			
		Direction stratégique	Direction opérationnelle	EM et partenaires	Salariés
303 L'EM permet d'élargir le champ des possibles	L'EM offre une large palette d'accompagnement et peut proposer des solutions de mobilité innovantes				

La professionnalisation des Espaces Mobilité permet à la fois d'harmoniser des procédures et de trouver des solutions inédites de reconversions.

Le fonctionnement de la structure (thème 4)

4 / Le fonctionnement de la structure	53	401. La qualité de la prestation dépend du professionnalisme des conseillers mobilité	25
		402. La légitimité du directeur, la solidarité au sein de l'EM, la qualité des locaux : chaque élément compte	14
		403. Le positionnement neutre de l'EM et en dehors de la hiérarchie est un élément facilitateur	14

La vie interne, au sein même de l'Espace Mobilité, transparaît. Elle est un facteur de confort ou d'inconfort pour les salariés qui y sont accompagnés ou pour les partenaires qui collaborent ponctuellement. Les parties prenantes évoquent de nombreux points. Le premier, cité par l'ensemble des sous-populations est le profil des conseiller mobilité.

La qualité de la prestation dépend du professionnalisme des conseillers mobilité

a - Savoir-être, flexibilité. Trouver la bonne distance (toujours)

« Pour moi les fondamentaux d'un EM c'est un EM bien « casté ». Tout le monde ne peut pas faire ce métier de conseiller mobilité. » Direction opérationnelle

« Il y a eu une professionnalisation des acteurs. Ils n'accompagnent pas avec ce qu'ils sont, c'est un vrai job. L'accompagnement est un vrai job, il y a un aspect psy, un aspect technique. C'est essentiel pour ce job, sinon on y perd beaucoup de ressources. Ça peut être destructeur si tu ne mets pas de barrière pour le Conseiller Mobilité. » Direction stratégique

« Il faut être patient, il faut savoir parler aux agents, savoir être un peu, et même beaucoup, dans le côté psy et confidentiel des projets de chacun. » Salarié

b - Une équipe de professionnels et d'experts (assez souvent)

Avoir à ses côtés des professionnels capables de travailler comme une agence interne, faisant un travail de pro » Direction stratégique

c - Aider les équipes de l'EM, les superviser (rarement)

« Je sais que l'EM a de l'analyse de pratique. Ça se fait parce qu'il y avait besoin. Cette pratique est primordiale, le partage de pratique, car notre matière c'est de l'humain. » Direction opérationnelle

« Pour le volet social des risques psychosociaux, l'entreprise est à la fois à la pointe et en même temps, ne prend pas ce risque en compte pour le personnel qui travaille à l'EM » EM et partenaires

La légitimité, la solidarité au sein de l'EM, la qualité des locaux : chaque élément compte

a - Un collectif solidaire dans l'échange (assez souvent)

« Ils ont réussi à être tous ensemble toujours à l'attention des uns et des autres pour nous aider. C'est important pour les agents. Il faut garder aussi cette cohésion » Salarié

« Ils débriefent souvent entre eux j'ai l'impression » Direction opérationnelle

« Le travail d'équipe à l'EM, le partage d'expérience et le partage de problématique, c'est important. On voit qu'il y a plusieurs chemins. On travaille sur l'humain. Cela permet de me dire que j'aurais pu faire les choses autrement. C'est vraiment la prise de recul. Partager et voir. Celui qui gère de la mobilité seul, ce n'est pas facile. » EM et partenaires

b - La question des locaux et de l'organisation (parfois)

« J'ai préféré le premier espace plus convivial que l'usine de la direction régionale. C'était plus sain, c'est convivial, il y avait moins de monde, surtout dans des situations comme ça, on n'a pas envie de voir du monde. Le dernier entretien que j'ai eu avec ma conseillère mobilité dans le box, ça fait plus salle d'interrogatoire qu'autre chose. Moi, j'ai vu la différence entre les deux, c'était plus difficile de venir. On ne se sent pas dans son élément. Déjà on a perdu sa sérénité et ça fait commissariat. » Salarié

c - Le rôle du directeur (rarement)

« Mettre quelqu'un de reconnu en direction des EM. On est dans le système. On n'est pas extérieur au système » Direction stratégique

« Le chef de l'EM, ici, est rassembleur dans la manière dont il se comporte. Il y a besoin de cela » EM et partenaires

« Le directeur, le touche à tout. Que je remercie, qui a pensé à moi. Qui a eu cette idée de génie, cette réactivité pour mon nouveau poste » Salarié

Le positionnement neutre de l'EM et en dehors de la hiérarchie est un élément facilitateur

a - Tiers neutre (assez souvent)

« L'EM se positionne comme étant à l'extérieur et c'est ce que les agents comprennent et c'est ce qui fait la réussite des repositionnements professionnels. » Direction opérationnelle

« On devient plus agressif, je le vois avec le recul. Heureusement qu'il y a eu le pôle emploi qui m'a aidé à bien bosser » Salarié

b - Regard neutre et déontologique (assez souvent)

« Pour quelqu'un qui veut discuter de manière neutre sans polluer la relation managériale sur un changement de perspective professionnelle mais qui ne serait pas bien compris de la part de la hiérarchie. Dans ce cas-là, c'est bien d'aller avec l'EM qui a son devoir de réserve. » Direction opérationnelle

Éléments de convergences et spécificités pour le thème 4

Thème : 4 – Le fonctionnement de la structure					
Sous-thème	Convergences	Spécificités			
		Direction stratégique	Direction opérationnelle	EM et partenaires	Salariés
401 La qualité de la prestation dépend du professionnalisme des conseillers mobilité	Une équipe conviviale d'experts qui ont un savoir-faire, c'est fondamental				
		Ce sont des intermédiaires, des médiateurs. Il y a un aspect psy et technique, cela peut-être usant et destructeur	Il faut une certaine sensibilité pour faire ce travail	Il y a un aspect 'humain'	

Thème : 4 – Le fonctionnement de la structure					
Sous-thème	Convergences	Spécificités			
		Direction stratégique	Direction opérationnelle	EM et partenaires	Salariés
403 Le positionnement neutre de l'EM et en dehors de la hiérarchie est un élément facilitateur	L'intérêt de l'EM est qu'il est neutre. Il apporte une vision extérieure. C'est très important pour la production car cela permet de ne pas polluer la relation managériale avec la question d'un changement de perspective professionnelle				

Le fait d'être en dehors de la hiérarchie semble constituer un atout en soi et permettre d'emblée de poser plus aisément les questions de mobilité. De nombreux autres éléments sont importants pour les parties prenantes, y compris l'emplacement des locaux.

Accompagnement du salarié (thème 5)

5 / Accompagnement du salarié	45	501. Une logique d'écoute au service d'une coconstruction avec le salarié	25
		502. Les outils des EM sont tournés vers la recherche de poste : CV, préparation aux entretiens, découverte métier, formation, ...	12
		503. Des moyens spécifiques donnés par l'entreprise	8

Le métier d'accompagnateur RH est fondé sur l'écoute. Il permet au salarié en cours de transition de trouver de vraies solutions d'emploi, celles qui lui correspondent dans la durée.

La logique d'écoute au service d'une co-construction avec le salarié

a - Principe de co-construction avec le salarié qui devient acteur de son parcours (très souvent)

*« L'exemple d'une salariée. Elle était seule, négative. Quand elle est arrivée à l'EM, je l'ai vue grandir, évoluer. Cela lui a permis de traduire ses objectifs et de l'aider. L'EM lui a permis de rebondir, prendre des initiatives et de se prendre en main »
Direction opérationnelle*

*« Il s'agit de permettre à quelqu'un de trouver ses propres solutions. Par le jeu des questions d'un professionnel, les salariés ouvrent et tricotent un autre avenir possible »
Direction stratégique*

b - Orientation, écoute et analyse de la demande (souvent)

*« L'EM a plus de bienveillance que le gestionnaire de carrière, car l'EM n'a pas de pression économique immédiate. Le CK est payé pour se dire « Je vais lui vendre ce poste là car il faut le pourvoir ». L'EM a une logique d'écoute, d'approche plus humaine, du besoin réel du cadre qui est en face. Là, l'EM a un potentiel de travail efficace et de qualité. »
Direction stratégique*

« Rôle d'orientation et surtout d'aide, d'appui. J'avais très apprécié. » Salarié

c - Mise en œuvre et flexibilité (parfois)

« L'EM fait un petit peu du cas par cas, que l'on pourrait peut-être qualifier sur mesure » EM et partenaires

Les outils des EM sont tournés vers la recherche de poste : CV, préparation aux entretiens, découverte métier, formation, ...

a - Projet professionnel, CV, préparation aux entretiens, journées découverte, formation, ... (souvent)

« Quand on travaille depuis 20 ans, on n'a plus l'habitude d'un entretien d'embauche, c'est pour ça (la préparation) que j'ai bien marché à l'entretien de recrutement » Salarié

b - Interventions individuelles et collectives (rarement)

« Première étape : réunion collective, puis travail individuel. » Direction stratégique

Des moyens spécifiques donnés par l'entreprise

a - Une temporalité à respecter (parfois)

« C'est comme si l'EM et les conseillers mobilité, au sein de l'EM, prenaient du temps pour le salarié. Temps que l'on n'a pas forcément. Les RRH et les GPEC, on n'a pas ce temps-là. L'entreprise a consacré du temps au travers de l'Espace Mobilité pour favoriser le repositionnement professionnel » Direction opérationnelle

b - Des choix stratégiques posés par l'entreprise (parfois)

« Et aussi la priorité : les mobilités contraintes sont prioritaires, elles ne sont pas menées de la même manière. C'est peut-être un peu plus directif mais c'est plutôt bien ce choix » Salarié

Eléments de convergences et spécificités pour le thème 5

Thème : 5 – Accompagnement du salarié					
Sous-thème	Convergences	Spécificités			
		Direction stratégique	Direction opérationnelle	EM et partenaires	Salariés
501 Une logique d'écoute au service d'une co Construction avec le salarié	Conduire le salarié à se poser ses propres questions				
		L'écoute permet la réussite du projet	<i>Rien n'est jamais pareil, il n'y a pas de règle</i>	<i>Rien n'est jamais pareil, il n'y a pas de règle</i>	Si l'agent n'est pas investi ça ne fonctionne pas

Thème : 5 – Accompagnement du salarié					
Sous-thème	Convergences	Spécificités			
		Direction stratégique	Direction opérationnelle	EM et partenaires	Salariés
503 Des moyens spécifiques donnés par l'entreprise	Pouvoir proposer des missions aux salariés pendant les périodes de transition est un plus				
		La question du temps et de l'argent est de plus en plus souvent posée	Des solutions de reconversion sont trouvées car l'entreprise n'a pas mis de pression sur le calendrier	Il faut faire croire au salarié que l'on a du temps, que l'on a le temps nécessaire	Appelle l'EM pendant son arrêt maladie car est 'pressé'

L'accompagnement, la posture du salarié et les outils sont soumis à la volonté et aux choix stratégiques de l'entreprise.

Limites et axes d'amélioration (thème 6)

6 / Limites et axes d'amélioration	29	601. Le repositionnement professionnel peut être trop long à mettre en oeuvre et parfois même ne pas être résolu	15
		602. Anticipation et meilleure synergie doivent être le souci des EM	14

La principale limite de l'Espace Mobilité constitue un écho à sa raison d'être qui est de retrouver un poste motivant au sein de l'entreprise.

Le repositionnement professionnel peut être trop long à mettre en oeuvre et parfois même ne pas être résolu

a - Les contraintes d'entreprise : moins de postes transverses, la remise en cause de la question du « temps » donné (assez souvent)

« Avec la technologie, on a de moins en moins d'emplois transverses qui permettent de faire basculer quelqu'un vers ces postes-là » EM et partenaires

« On est entreprise innovante mais on revient en arrière en faisant de fausses économies en allant plus vite mais tu ne peux pas aller aussi loin. On voit un retour en arrière. On demande aux EM de plus en plus d'économie en réduisant les délais mais si on voit de moins en moins le salarié, comment réussir ? »

b - Les limites de l'EM que sont le manque d'efficacité, d'anticipation et d'outils (parfois)

« Impression globale mitigée des EM. Heureusement qu'on les a. Mais le principal serait de faire le travail jusqu'au bout. L'EM ne répond pas à tout. » Direction stratégique

« L'EM fait parfois office de bouche trou. Le terrain a un besoin, on appelle l'EM. Et moi, j'ai été utilisé comme ça pendant des mois. Certes ça m'a aidé dans mon nouveau métier mais certains abandonnent car ils ne voient pas le bout. » Salarié

c - Les réalités individuelles parfois difficiles à concilier avec une reconversion professionnelle (parfois)

« Les 20% qui ont du mal à trouver un poste : soit c'est car il existe une faible employabilité donc il existe peu de postes possibles ; il existe une faible employabilité et ils sont peu actifs dans la recherche. » Direction stratégique

« Certains agents se cherchent encore, je me demande encore..., je crois que cela relève du psy. » Salarié

Anticipation et meilleure synergie doivent être le souci des EM

a - Elargir les équipes de l'EM et son action (assez souvent)

« Pour s'améliorer, l'EM pourrait : étendre son action, traiter plus longtemps les dossiers, être plus moteur dans la mise autour de la table. » Direction stratégique

b - Mieux anticiper sur les métiers d'avenir (parfois)

« Pour s'améliorer, l'EM pourrait faire plus. Anticiper les emplois vacants. On ne travaille pas assez là-dessus. » Direction stratégique

c - Soutenir l'EM (rarement)

« Que l'EM soit peut-être plus soutenu, plus épaulé. » Salarié

« Quand un agent fait des missions depuis plusieurs mois. Que peut faire le directeur de l'EM ? » Direction opérationnelle

Eléments de convergences et spécificités pour le thème 6

Thème : 6 – Limites et axes d’amélioration					
Sous-thème	Convergences	Spécificités			
		Direction stratégique	Direction opérationnelle	EM et partenaires	Salariés
601 Repositionnement professionnel peut être trop long à mettre en œuvre et parfois même ne pas être résolu	Il y a des résultats de l'ordre de 80%/20%				
		Impression mitigée. L'EM ne fait pas le travail jusqu'au bout	Pour les inaptitudes médicales, c'est plus difficile. Il y a plus de blocages financiers	Comment réussir avec des économies et la réduction des délais ? Et les différents EPIC.	Certains font bouche trou et abandonnent car ils ne voient pas le bout

Thème : 6 – Limites et axes d’amélioration					
Sous-thème	Convergences	Spécificités			
		Direction stratégique	Direction opérationnelle	EM et partenaires	Salariés
602 Anticipation et meilleure synergie doivent être le souci des EM	Anticiper				
			Travailler de manière plus systématique avec les organisations syndicales	Rattacher le correspondant travailleur handicapé à l'EM	Avoir un psychologue sur place, en plus des conseillers mobilité
		Que l'EM soit plus moteur dans la 'mise autour de la table'			

La question de l'anticipation revient de manière récurrente dans les discours de l'ensemble des parties prenantes.

Synthèse

Section 2 : La représentation du rôle de l'EM par les parties prenantes

L'objectif était d'obtenir la vision de parties prenantes de tous métiers au sujet des Espaces Mobilité. Nos résultats montrent :

1 / La communication de l'EM avec son réseau	80	101. L'EM, un partenaire de confiance pour les GPEC et le réseau pluridisciplinaire	33
		102. L'image de l'EM : le sujet des reconversions reste sensible	20
		103. L'animation du réseau constitue la principale fonction de l'EM dans son périmètre territorial d'emploi interne	18
		104. L'EM ne doit pas prendre la place de la ligne managériale	9
2 / Mesure de la performance et de la satisfaction	73	201. Des résultats visibles quand le salarié retrouve une motivation et couvre un poste interne	24
		202. Une efficacité reconnue au-delà des résultats immédiats	20
		203. Une conviction d'efficacité difficile à démontrer	16
		204. Trois propositions de modalités d'évaluation : interroger les chiffres, les managers et l'organisation	13
3 / Enjeux et rôle de l'EM	59	301. L'EM a professionnalisé le reclassement au sein d'une offre globale de mobilité	23
		302. Retrouver un emploi et combler les postes vacants, tel est l'objet des EM dans une entreprise qui assure la sécurité de l'emploi	22
		303. L'EM permet d'élargir le champ des possibles	14
4 / Le fonctionnement de la structure	53	401. La qualité de la prestation dépend du professionnalisme des conseillers mobilité	25
		402. La légitimité du directeur, la solidarité au sein de l'EM, la qualité des locaux : chaque élément compte	14
		403. Le positionnement neutre de l'EM et en dehors de la hiérarchie est un élément facilitateur	14
5 / Accompagnement du salarié	45	501. Une logique d'écoute au service d'une coconstruction avec le salarié	25
		502. Les outils des EM sont tournés vers la recherche de poste : CV, préparation aux entretiens, découverte métier, formation, ...	12
		503. Des moyens spécifiques donnés par l'entreprise	8
6 / Limites et axes d'amélioration	29	601. Le repositionnement professionnel peut être trop long à mettre en oeuvre et parfois même ne pas être résolu	15
		602. Anticipation et meilleure synergie doivent être le souci des EM	14
	339	<i>Total</i>	339

De manière plus spécifique et plus technique, nous allons dans un quatrième temps étudier plus en détail 40 parcours de salariés au sein de l'Espace Mobilité.

3 – Analyse de quarante trajectoires de salariés accompagnés dans l’Espace Mobilité

En parallèle du regard des parties prenantes sur l’Espace Mobilité, les trajectoires qui vont être décryptées ont pour but de donner une vision la plus complète possible du parcours d’un salarié pendant son accompagnement par l’Espace Mobilité. Cette période de transition professionnelle constitue un moment singulier qu’il n’est pas si aisé d’approcher.

Nous avons fait le choix d’interroger les trajectoires à l’aide des dossiers et éléments factuels à disposition, plutôt que d’interviewer des salariés et de retracer leur parcours par des entretiens narratifs. Compte tenu de notre sujet qui interroge le rôle de l’entreprise dans l’employabilité des salariés au sein des Espaces Mobilité, avoir une vue globale des étapes de chaque parcours nous a paru utile et pertinent. Ainsi, quarante trajectoires de salariés ont été étudiées.

L’objectif de l’analyse de trajectoire est d’avoir une vision claire et complète de la manière dont se passent les accompagnements au sein de l’Espace Mobilité. Quel parcours est proposé ? Combien de salariés entrent dans la démarche ? Quels éléments ou outils sont les plus adaptés ? Quels sont les points qui bloquent souvent l’accès à un nouveau poste ? Y a-t-il beaucoup de reconversions vers des métiers très nouveaux ? L’Espace Mobilité travaille-t-il en équipe pluridisciplinaire autour de chacun des dossiers ?

En résumé, nous cherchons à comprendre si, en fin d’accompagnement, le salarié trouve un poste. Si oui, pourquoi ? Sinon, apprend-t-il quelque chose d’autre lors de son passage à l’EM ?

Rappel méthodologique en préambule

Pour répondre à ces questions, la méthodologie utilisée s'est construite en plusieurs étapes :

- Au sein du portefeuille d'un seul conseiller mobilité *-le praticien réflexif-*, élaboration d'un **échantillon représentatif** des statistiques régionales.
 - *Outils utilisés* : Statistiques issues de l'outil national (annexe n°9) ; tableau de bord régional (annexe n°8) ; données chiffrées du portefeuille d'un CM trouvées à partir de ces deux outils.
 - *Ordre de recueil des données pour effectuer le calcul* : type de mobilité (réorganisation, médicale, volontaire, diverse) ; les trois EPIC ; les catégories socio-professionnelles ; périodes d'accompagnement entre 2010 et 2015.
- **Construction de la grille d'analyse** permettant de retracer l'ensemble des étapes du parcours d'un salarié au sein de l'Espace Mobilité (annexe n°10).
- A partir des verbatims dans les comptes rendus d'entretien et des résumés de l'outil informatique, **saisie de la grille pour les quarante salariés**.
- **Report des informations sur Google Form**, outil informatisé permettant de traiter les 56 questions de manière statistique pour en faciliter l'analyse (annexe n°11).
- Vision globale des **résultats** sur google form.
- Utilisation des résultats convertis sur **Excel** (annexe n°12).
- Transcription et **organisation des résultats** en format rédactionnel.

Cette section présente les quarante trajectoires à partir de trois grands moments de l'accompagnement du salarié par l'Espace Mobilité. D'abord sont présentées, l'entrée dans l'EM et la demande initiale du salarié en termes de transition professionnelle. Ensuite les modalités d'accompagnement et l'aboutissement du projet professionnel seront étudiés. Enfin, le profil du salarié à la sortie de l'EM sera examiné en termes, notamment, de mobilité géographique et fonctionnelle et de conformité avec le projet initial.

3.1 – Entrée dans l'Espace Mobilité et demande initiale du salarié

Le Responsable des Ressources Humaines (RRH) de l'établissement est l'interlocuteur de l'Espace Mobilité, les salariés sont adressés à l'EM par son intermédiaire. Néanmoins, dans ce panel, **30% des salariés viennent d'eux-mêmes rencontrer un Conseiller Mobilité**. Cela peut faire penser, d'une part que l'Espace Mobilité est relativement connu et, d'autre part, que certains salariés se veulent acteurs de leur parcours. Dans ce panel, le **RRH est toujours averti** de l'accompagnement d'un salarié, **au plus tard au deuxième RDV**, ce qui est d'ailleurs conforme aux préconisations réglementaires.

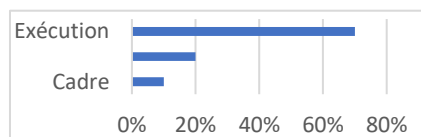
3.1.1 – Profil des salariés à leur arrivée dans l'Espace Mobilité

Lorsque les quarante salariés de ce panel entrent à l'Espace Mobilité, ils viennent pour des raisons différentes et sont issus de diverses filières.

Profil administratif

70% sont des hommes et 30% sont des femmes. En termes d'**âge**, un tiers a entre 30 et 40 ans (14 salariés), **un tiers a entre 40 et 45 ans** (13 salariés) et un tiers a plus de 45 ans (12 salariés).

L'échantillon représentatif de la région choisie comprend 65% d'agents d'exécution



. La nomenclature '**catégorie socioprofessionnelle**' choisie dans cette étude est en adéquation avec le découpage effectué par l'entreprise étudiée, qui divise ses salariés en ces trois catégories principales : exécution, maîtrise et cadre.

Sur les quarante salariés, 10% ont une **reconnaissance de travailleur handicapé**. L'obligation légale étant de 6%, le panel est assez représentatif.

Les **filières professionnelles** d'où viennent les salariés, au sein de l'entreprise, sont les suivantes : 30% Maintenance, 30% Administratif, 20% Commercial, 10% Infrastructure, 5% Services généraux, 5% Fret.

Type de mobilité

Dans cet échantillon, presque la **moitié des salariés subissent une réorganisation** de leur chantier et **un tiers** vient de **manière volontaire**. Ce découpage a été voulu ainsi de manière à être représentatif de l'activité de l'Espace Mobilité territorial étudié.

Mobilité suite à réorganisation (19 salariés)

La **moitié** des salariés de l'échantillon est donc en cours de reconversion professionnelle suite à la suppression de leur poste. Ce chiffre est en cohérence avec **la raison initiale** pour laquelle a été créé l'Espace Mobilité qui est la mobilité contrainte. Ces **réorganisations impactent plusieurs postes** –et non pas un seul- quasiment dans tous les cas (presque 90%). Les réorganisations sont en effet directement liées aux variations des charges de travail qui génèrent une adaptation économique à des pertes de marché. Ce chiffre élevé de 'réorganisations impactant plusieurs poste' peut également s'expliquer par le fait que la conseillère mobilité dont le portefeuille est étudié a été, à plusieurs reprises, référente et en appui dans la conduite du changement pour des établissements gérant des réorganisations « collectives » avec environ « moins 30% » d'effectifs sur leurs sites.

On constate que **l'anticipation est quasiment systématique dans cet échantillon. Les salariés sont prévenus en amont** de la fermeture d'un site ou la suppression de leur poste. Le concept même des Espaces Mobilité a engagé les EM, managers et RRH à travailler, de manière collaborative, en amont des réorganisations, notamment celles de grande ampleur. Le panel est-il représentatif de cette question de l'anticipation des réorganisations ? Ce serait à vérifier. Il l'est en tous les cas de la politique de l'entreprise et des fondamentaux des Espaces Mobilité tels qu'ils sont décrits dans les règlements internes.

Mobilité volontaire (13 salariés)

Le chiffre plutôt élevé de mobilités volontaires -un tiers- peut faire penser que l'Espace Mobilité amène **des réponses efficaces en termes de transition professionnelle**. - Les EM attirent en effet des salariés qui ont envie de changer et pensent trouver, dans la GPEC-T et l'accompagnement proposé, plusieurs éléments favorables à la réussite de leur projet.

Mobilité pour raison médicale nécessitant un reclassement (4 salariés)

Peu de **reclassements médicaux** sont représentés dans cet échantillon et, plus globalement dans la région étudiée. Ce constat pointe une particularité : cette région accueille 10% de reclassements, ce qui est deux fois moins que les chiffres nationaux (23% en janvier 2016 sur toute la France). Est-ce lié aux flux générés par la taille de cette -grande- région ? Une étude spécifique serait nécessaire à l'explication de ce chiffre.

Mobilité 'diverse' (4 salariés)

Dans ce panel, les '**divers**' représentent des mobilités pour raison de :

- **Litige** avec l'entreprise qui a constaté une faute professionnelle contestée au tribunal par le salarié, lequel a cependant été relevé de ses fonctions,

- **Incompatibilité d’humeur** entre cadre et manager, qui demande à ce que le cadre ne soit plus sur son poste mais trouve une nouvelle situation dans un autre établissement,
- **Période difficile pour un salarié** ayant eu des conséquences sur la tenue de son poste sur lequel il ne peut, de ce fait, rester plus longtemps,
- Et demande de **reconnaissance de diplôme** passé à l’extérieur de l’entreprise.

En 2017, de nouvelles catégories sont créées dans l’outil informatique afin de rendre les statistiques ‘diverses’ plus détaillées et lisibles qu’elles ne le sont au moment du recueil des données et de la constitution de ce panel.

3.1.2 – Souhaits exprimés par les salariés

Lors de l’entrée dans l’EM, **les horaires de travail** sont majoritairement en journée pour **60%** des salariés. Ils sont en décalés pour 40% d’entre eux. Dans cette entreprise, les horaires décalés peuvent être des « 2*8 » divisant la journée en deux avec des équipes du matin (5h-13h par exemple) ou de l’après-midi (13h-21h par exemple). Cela peut aussi être en « 3*8 », incluant alors des horaires de nuit qui peuvent être autour de 21h-5h, en fonction des besoins des services.

Les souhaits exprimés sont, pour 60%, des horaires décalés.

Horaires actuels	Souhaits
60% sont en horaires de jour	40% souhaitent des horaires de jour
40% sont en horaires décalés	60% souhaitent horaires décalés

Le constat est que les horaires décalés ne sont pas rédhibitoires pour les salariés s’ils sont motivés pour un métier. Notons que la majeure partie des postes de l’entreprise, et donc des offres de postes internes, sont en horaires décalés.

Les salariés demandent peu de **mobilité géographique**. En effet, **80%** souhaitent rester sur leur bassin d’emploi et 20% souhaitent une mobilité géographique pour raison personnelle : pour se rapprocher de leur domicile déjà éloigné ou pour rejoindre un conjoint lui-même en

mobilité (sur les 20% qui veulent bouger : 10% demandent une mobilité au sein de la région et 10% en dehors de la région).

En ce qui concerne la **mobilité fonctionnelle**, **80%** souhaitent changer de métier. Dans ce panel de quarante, le chiffre est le même pour la « totalité de l'échantillon » et pour la « mobilité contrainte » : 80% des salariés dont le poste a été supprimé souhaitent s'orienter vers une reconversion professionnelle. On constate en cela que le fait d'être en situation de suppression de poste peut réactiver des idées de changement de métier souvent laissées de côté jusqu'alors.

Ainsi, lors de la première demande et en dépit de ce qui aurait pu être posé comme hypothèse initiale, **les trois quarts des salariés ont envie ou sont prêts à bouger**. Cela peut être pour raison professionnelle ou personnelle.

- Dans le premier cas, **professionnel**, le salarié a 'envie de changer de métier, de contexte professionnel, d'équipe ou de hiérarchie'.
- Dans le second cas, plutôt **personnel**, le salarié est sur un 'bassin d'emploi sensible' où il veut rester, il se dit donc prêt à changer de métier pour y trouver un poste, ou il 'suit son conjoint', ou il souhaite 'changer d'horaire pour assurer une garde d'enfant alternée'.

Quelle que soit la demande initiale d'entrée à l'EM, le constat est clair : **80% des salariés accompagnés sont dans une dynamique de changement**, que ce soit pour changer de métier, de filière, d'horaires, de région ou de catégorie socio-professionnelle.

Le dernier quart présente des difficultés pour la mobilité. Soit 'gérer la fin ou la suppression de poste leur est difficile', soit un 'problème médical' les empêche d'entrer pleinement dans la recherche de poste.

Profil et souhaits initiaux

Le salarié le plus représenté dans ce panel est : un homme, tenant un poste d'exécution, âgé de 40 à 45 ans, en reconversion professionnelle suite à la réorganisation de son chantier, travaillant dans la Maintenance ou l'Administratif, en horaires de jour, souhaitant des horaires décalés, non mobile géographiquement et ayant le souhait de changer de métier.

80% des salariés accompagnés sont dans une dynamique de changement. Ils veulent changer 'quelque chose' (ville, métiers, horaires, ...).

3.1.3 – Missions effectuées en période de transition et état d’esprit du salarié

Le principe de sécurité fait de la question de la transition un sujet important.

Mission spécifique occupée par le salarié, si besoin

Quelle que soit la situation du salarié et ses souhaits initiaux, l’Espace Mobilité lui propose une mission s’il n’a plus de poste fixe au moment de l’accompagnement. Dans ce panel, 19 missions ont été demandées à l’EM par les RRH. L’Espace Mobilité **a trouvé 100% des missions** pour lesquelles il a été sollicité, les **deux tiers immédiatement** et le dernier tiers dans les 15 jours suivants.

La mission motive le salarié dans 95% des cas de ce panel. Le salarié non motivé vit une situation médicale extrêmement **invalidante** l’obligeant, pour cette période donnée, à réaliser des **missions très en-dessous de son niveau de compétences**.

Ensuite, après quelques semaines, les salariés sont quasiment **tous satisfaits par la mission** et **répondent aux besoins des managers dans 80% des cas**.

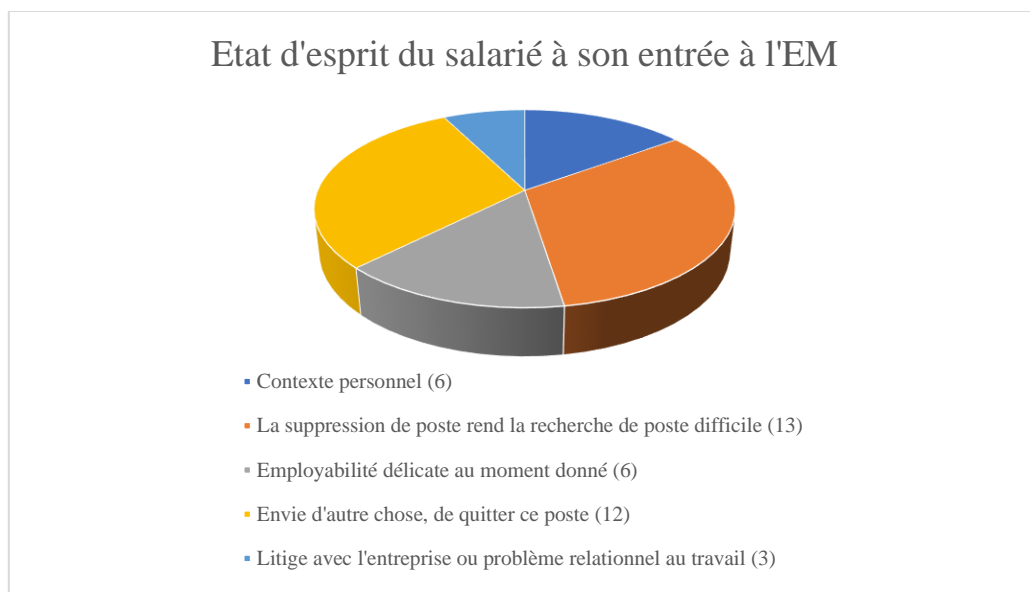
Les Espaces Mobilité ont instauré le principe de ces missions dès leur création. Le système fonctionne plutôt bien comme le montre ce panel. Il a pour objectif de permettre aux salariés de travailler en découvrant de nouveaux métiers.

Etat d’esprit du salarié au début de l’accompagnement

Les salariés sont reçus en **entretiens 1 à 2 fois par mois en moyenne par les conseillers mobilité**. Lorsque les salariés arrivent à l’EM, les résultats ont montré que 80% d’entre eux étaient dans une dynamique de changement, souhaitant changer d’horaires de travail, ou de région, de filière, de métier etc. Pourtant, cette dynamique n’occulte pas les difficultés que peut parfois vivre le salarié en période de transition professionnelle. Ainsi, leur état d’esprit lorsqu’ils arrivent à l’Espace Mobilité, est différent de l’un à l’autre :

- Pour **30%** d’entre eux, le souci principal est de **quitter le dernier poste et d’aller vers ‘autre chose’**.
- **Pour 32% des salariés, la suppression de poste rend la recherche difficile** (malgré une envie de changement qui est souvent présente). Il s’agit de salariés qui :
 - indiquent que le poste précédent leur convenait parfaitement en termes de compétences et de rythme de travail,
 - vivent la suppression comme un manque d’estime difficile à dépasser,

- ou pour qui la suppression de poste ravive des difficultés médicales qu'il avait été possible de dépasser dans un contexte de travail donné mais qui n'existe plus avec la réorganisation.
- 15% des salariés sont occupés par des **questions d'ordre personnel** (garde alternée à organiser et/ou situation personnelle ayant des conséquences sur la vie professionnelle).
- **L'employabilité** de 15% d'entre eux est très délicate au moment donné, médicalement notamment.
- Et 3% des salariés sont en **litige** avec l'entreprise ou en **difficulté** au travail.



Ainsi, il existe une **dynamique de changement** et la vie professionnelle quotidienne semble satisfaisante lorsque le salarié occupe une mission. Cependant, malgré cet élan, le principe même de mobilité n'est **pas si facile à mettre en œuvre**, soit parce que la suppression du poste est difficile à admettre, soit parce que l'envie de changement est plutôt générée par une envie de quitter un poste et non une motivation pour un nouveau métier, soit parce que les ressources du salarié, au moment donné, sont difficilement mobilisables, que ce soit pour raisons personnelles ou médicale.

C'est à partir de ces premiers éléments -à la fois positifs et complexes- que le conseiller mobilité aborde l'accompagnement dans le but de construire un projet professionnel réaliste au sein de l'entreprise.

Missions et état d'esprit

L'Espace Mobilité trouve 100% des missions de transition qui, dans 85% des cas, rend au manager les services escomptés et motive le salarié.

Malgré la dynamique initiale et si 30% de l'échantillon veut 'aller vers un autre poste', 70% des salariés rencontrent des obstacles qui freinent leur mobilité (suppression de poste difficile à vivre, problèmes personnels ou peu d'offres de poste adaptées)

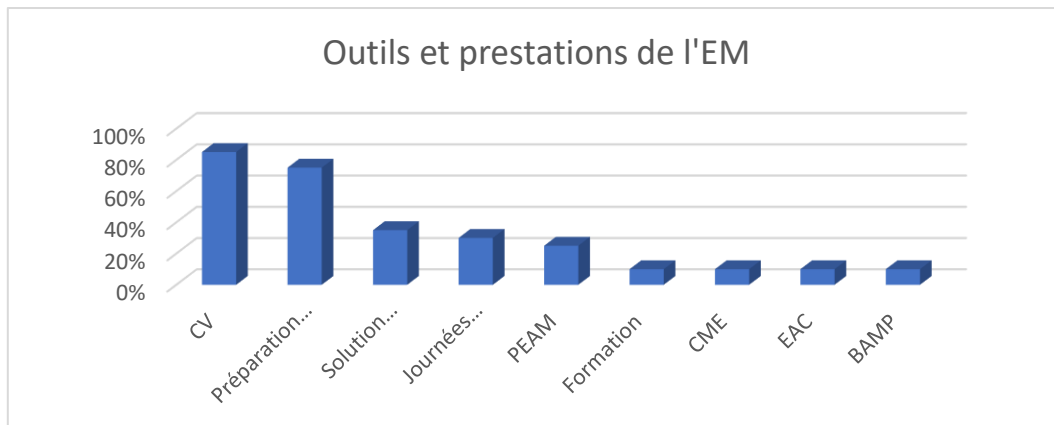
3.2 – Accompagnement du salarié par l'Espace Mobilité et réalisation du projet professionnel

Co-construire un projet professionnel est l'un des objectifs majeurs du conseiller mobilité. Dans ce panel, **80%** des salariés verbalisent un premier **projet professionnel réaliste en moins de six mois**. Les 20% restant mettront **un an**. Un seul d'entre eux ne réussira pas à formuler de projet réalisable dans l'entreprise, son employabilité étant très limitée pour raison médicale.

Pour créer ces projets, plusieurs outils sont utilisés par les conseillers mobilité qui travaillent en collaboration avec un réseau pluridisciplinaire.

3.2.1 – Plusieurs outils pour la construction d'un projet professionnel

Les prestations incontournables utilisées par l'Espace Mobilité concernent la méthodologie liée à la recherche de poste. Dans ce panel, 80% des salariés bénéficient d'un appui à la rédaction du curriculum vitae (CV) et à la préparation des entretiens de recrutement. Néanmoins, en fonction des besoins exprimés, plusieurs autres outils sont utilisés.



Rédaction de CV et préparation à l'entretien de recrutement interne (80%)

La quasi-totalité des salariés qui passent par l'Espace Mobilité créent ou refont les curriculums vitae (85% du panel) et se préparent aux entretiens de recrutement interne (75%). Il s'agit d'une étape incontournable. Le CV, notamment, permet au salarié de se « re »poser sur ce qu'il a déjà fait par le prisme de ses compétences. Cette relecture facilite sa projection dans un projet futur. Ensuite, la préparation à l'entretien permet d'appréhender l'exercice dans un contexte confiant et facilite ainsi la réussite dans la situation réelle. Les salariés en font des retours positifs réguliers à l'Espace Mobilité.

Recherche de solution sur mesure pour un résultat 'gagnant/gagnant' (35%)

Un tiers des salariés (35%) qui entrent à l'EM font part de particularités qui engagent l'entreprise à rechercher avec eux une solution d'emploi co-construite. C'est-à-dire que 35% des quarante salariés de ce panel ont nécessité une attention particulière et adaptée dans la recherche de poste.

- **Sept d'entre eux ont un souci médical grave** (physique ou psychologique) qui les empêche, au moment de l'étude, de tenir un poste sans qu'il ne soit aménagé, en termes de missions et/ou conditions de travail.
- **Quatre** d'entre eux sont en difficulté pour tenir un poste pour des raisons de **management ou de problème personnel** : litige avec l'entreprise ou séparation du couple entraînant des contraintes logistiques incompatibles avec un emploi.

Les **recherches de solution** « gagnant/gagnant » ont consisté, pour cet échantillon, à rechercher, sur les postes,

- ✓ des solutions **géographiques** créées ou organisées de manière spécifique,
- ✓ un **aménagement** de poste : capacité à prendre le relai par les collègues, auprès des clients, en cas de départ urgent du salarié pour raison médicale,

- ✓ un aménagement/allègement de fiche de poste afin de s'adapter à un **rythme de travail** ralenti par la maladie mais avec une qualité de service reconnue,
- ✓ une **prestation financière** permettant de débloquer une situation complexe liée à un litige avec le manager.

Ces solutions recherchées n'aboutiront pas toutes à des résultats pérennes.

Journées de découverte (30%)

Un tiers des salariés qui passent à l'Espace Mobilité bénéficie d'une ou plusieurs journées de découverte d'un nouveau métier.

- **Cinq salariés prendront un poste à la suite des journées de découverte**, dont quatre étaient en mobilité suite à **réorganisation** et un de manière volontaire.
- **Six de ces journées n'ont pas abouti à un poste**. Tous ces salariés étaient **volontaires** ou '**divers**' sauf l'un d'eux en réorganisation. Les raisons des suites non données : l'un a apprécié le métier mais échoué au test d'entrée, deux ont abandonné ce projet pour un autre et trois ont eu une opportunité de poste motivante dans un autre domaine.

➡ **Une journée découverte est plus utile à des salariés en mobilité contrainte**. Pour les autres, la journée de découverte correspond plutôt à une « simple visite » qui sera peut-être une étape de réflexion dans leur parcours, les engageant (pour l'un d'eux) à garder son poste, ou, pour les autres, à envisager ce projet à plus long terme.

Autres prestations à disposition des Espaces Mobilité (10%)

10% PEAM – 10% Formation – 10% CME – 10% EAC – 10% BAMP

Les Prestations d'Evaluation et d'Appui à la Mobilité (PEAM). 10%

90% des salariés qui bénéficient d'une PEAM sont en mobilité suite à « réorganisation ». Dans tous les cas, l'éclairage du psychologue du travail, appuyé des résultats de ses tests, a permis au conseiller mobilité et au salarié d'identifier clairement les points d'appui et points de sensibilité du salarié. ***Le résultat a été, pour tous, de préparer les étapes de recrutement de manière plus pertinente.*** Pour exemple, l'un des salariés, venant de la filière transport, voulait devenir commercial. Un point d'attention a été amené par la PEAM sur sa fragilité dans le domaine « scolaire », ce qui a permis d'organiser des formations de remises à niveau pour améliorer les chances de réussite à la formation.

La formation. 10%

Lors des reconversions professionnelles, la formation au nouveau métier est assurée par l'établissement qui reçoit l'agent. Les formations dispensées à l'EM ont donc pour seul objet de faciliter l'employabilité et sont, de fait, généralistes et non spécifiques à un métier. Dans ce panel, 90% de salariés ont bénéficié de formation de remise à niveau destinées à améliorer leur employabilité : formation information, remise à niveau Maths et Français.

10% CME – 10% EAC – 10% BAMP

Les Cellules de Maintien à l'Emploi (CME), organisées par les RRH, concernent 10% de ces quarante salariés accompagnés par l'EM.

Les Entretiens Approfondis de Carrières (EAC) et Bilans Approfondis à Mi Parcours (BAMP) permettent de construire solidement des projets réalistes au sein de l'entreprise. Ce dispositif s'adresse en priorité aux mobilités 'volontaires'.

Ces outils sont utilisés par les conseillers mobilité s'ils sont utiles pour construire un projet.

Accompagnement et projet professionnel

80% des projets réalistes sont construits en moins de 6 mois

La pluralité des situations particulières nécessite un accompagnement sur mesure.

Outils utilisés

- *CV et préparation d'entretien (80%)*
- *Solutions sur mesure 'aménagement de poste', ... (35%)*
- *Journées découverte (30%)*
- *Prestations spécifiques : Formation, Bilan psychotechnique (10%)*

3.2.2 – Un accompagnement spécifique pour des situations particulières

Chaque salarié a des besoins distincts d'accompagnement. Ils sont liés à sa situation professionnelle et personnelle au moment donné.

Faits marquants

Les souhaits clairement formulés n'empêchent pas le salarié de passer par des étapes successives au cours desquelles, notamment, il gère le deuil qu'il a à faire de son poste ou d'une situation professionnelle idéale.

Dans ce panel, les 'faits marquants' sont nombreux et impossibles à résumer en un seul item global. Cela montre qu'il existe une grande variété de situations et que, de ce fait, aucun accompagnement ne se ressemble. Ce qui est valable pour un salarié ne l'est pas pour l'autre.

Ainsi :

- Dans **20%** des cas, « *l'accompagnement suit son cours* ».
- Dans les **80%** autres cas, les résultats montrent une pluralité de situations : « *bassin d'emploi spécifique avec peu d'offres correspondant au profil* » (15%) ; « *problème médical empêche tout projet à un moment donné* » (15%) ; « *une opportunité d'emploi modifie le projet initial* » (10%) ; « *peu d'opportunités sur le poste visé et le salarié ne peut pas se positionner sur d'autres postes* » (5%) ; « *un évènement personnel bouscule le projet initial* » (5%) ; ...

A son niveau d'échantillonnage, cette étude montre que la diversité des situations rend indispensable le « tissage » de solutions adaptées et, surtout, rend impossible un accompagnement transférable à l'identique pour deux salariés.

En face de ces faits marquants, ce sont bien des prestations individualisées qui sont proposées. L'entreprise fait le choix de tenir compte des situations individuelles, renonçant, de manière réaliste, à la résolution simple de l'équation de l'emploi interne qui pourrait se formuler de la sorte : « *les quinze vendeurs qui n'ont plus de poste vont effectuer des reconversions et occuper les postes vacants à la maintenance* ». Cet échantillon montre au contraire la nécessité de construire des projets sur mesure pour trouver des solutions gagnant/gagnant, même si cela empêche, de ce fait, d'amener automatiquement les ressources venant d'emplois en excédents vers les postes déficitaires.

Cette variété de « faits marquants » peut s'expliquer de deux manières principales :

L'histoire individuelle du salarié, la maladie et difficultés d'employabilité au moment donné, sa capacité à réagir de manière dynamique à la situation qu'il traverse, de profiter de

l'opportunité pour aller vers un poste jusque-là impossible à atteindre, ses contraintes personnelles, ses leviers et énergie pour gérer une transition professionnelle, ses freins aussi, les difficultés rencontrées avec la hiérarchie, les litiges portés à l'arbitrage d'un tribunal, l'envie de changer de métier, l'énergie pour réussir un projet, etc.

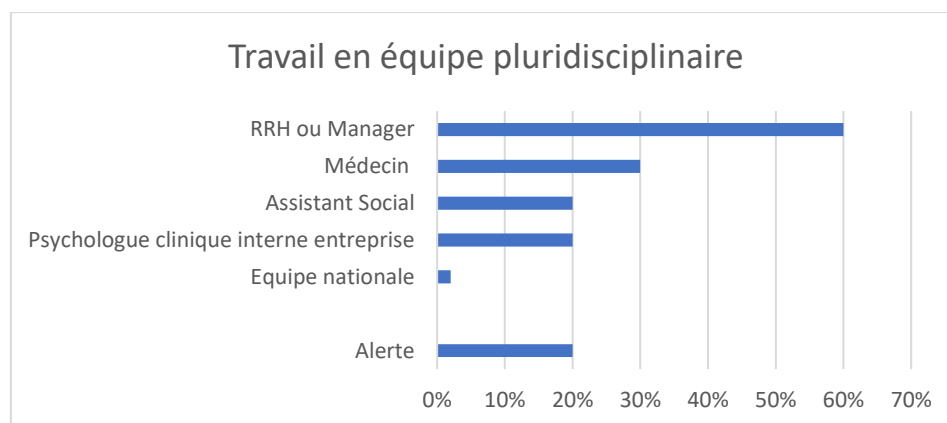
Les causes « extérieures », liées au contexte de l'entreprise, au nombre de postes disponibles au moment de la recherche, aux politiques d'emploi, au nombre de concurrents sur le poste, à l'accès à l'information, au type de bassin d'emploi sur lequel est effectuée la recherche, etc.

Dans tous les cas, l'EM est un soutien à l'organisation des mobilités professionnelles qui sont, comme toutes les périodes de transition, des moments qui peuvent être déstabilisants.

Réseau pluridisciplinaire

Dans ces intervalles professionnels, l'accompagnement des salariés est assuré par l'EM et par l'ensemble des parties prenantes concernées par la mobilité de l'agent. Les Espaces Mobilité travaillent de deux manières avec leurs partenaires :

- Les collaborations avec chacun des partenaires habituels en **situation « normale »**
- Les « **alertes** » lancées, au même moment, à tous les partenaires, lors d'un problème particulier, urgent et lié au risque psychosocial.



Partenariats réguliers

La collaboration entre **le RRH et/ou le manager** et l'EM est présente dans toutes les situations (100%) et très régulière dans les deux tiers des cas (60%).

L'équipe médicale interne à l'entreprise collabore activement avec l'Espace Mobilité pour un tiers des accompagnements.

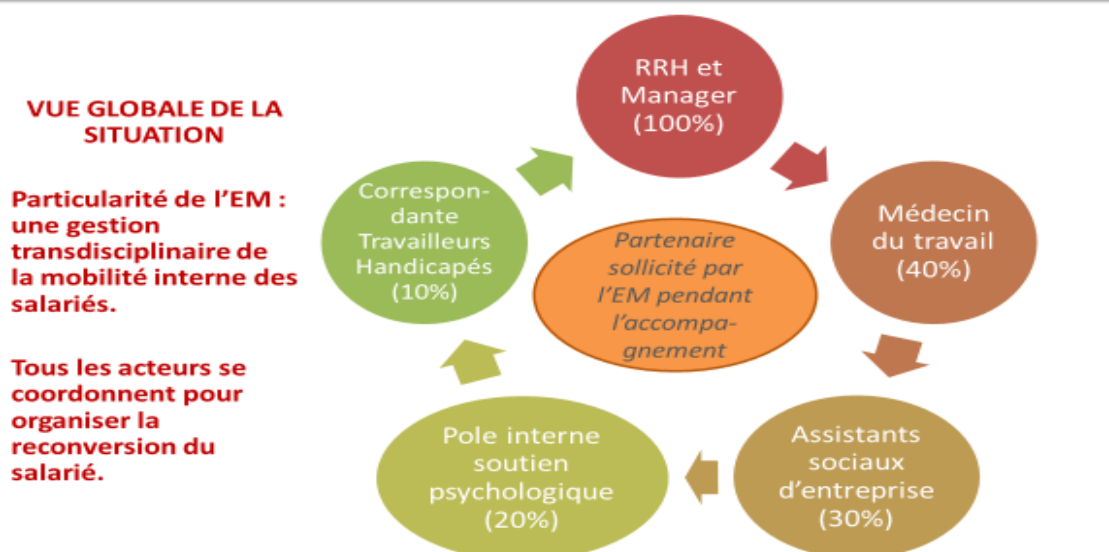
L'action sociale est également un partenaire privilégié de l'EM. Dans cet échantillon, l'action sociale a été sollicitée pour **9 salariés** afin de pouvoir aider les salariés à :

- Passer un *moment globalement difficile*, personnellement et professionnellement pour 6 d'entre eux,
- Les épauler dans la recherche de *logement* et de solutions aux questions de mobilité géographique souhaitée pour 2 salariés
- Organiser la gestion d'une *baisse de salaire* pour le dernier d'entre eux passé d'horaires décalés à horaires de journée à la suite de la suppression de son poste.

Le **pôle de soutien psychologique** est présent dans trois des villes de la région étudiée dans ce travail. Les *7 salariés* concernés par cet accompagnement spécifique ont eu des moments délicats. Le psychologue interne leur a permis de tenir d'un point de vue psychologique et de travailler sur des difficultés personnelles qui empêchaient de construire un projet professionnel. 6 des 7 salariés ont pu poursuivre l'accompagnement à l'Espace Mobilité de manière plus sereine, même si ces accompagnements sont restés complexes. Seuls quatre de ces sept salariés retrouveront un poste pérenne.

L'équipe nationale apporte un soutien régulier à l'équipe locale de la région étudiée. Elle n'intervient pas directement dans les situations individuelles mais, dans *l'une des situations* de ce panel, a apporté un *soutien décisif en encourageant une aide financière réglementaire mais très exceptionnelle*. Plus que la somme en jeu (2 400 euros bruts), le sujet était de garantir une équité au sein de l'entreprise.

Gestion transdisciplinaire



Travail en partenariat pluridisciplinaire autour de moments plus sensibles

En plus du travail avec chacun des partenaires, l'Espace Mobilité est parfois amené à travailler avec l'ensemble du réseau autour de situations particulièrement délicates. Le risque psychosocial, dans ce panel, s'est manifesté par des appels plus fréquents vers l'EM et un discours de la part du salarié plus négatif et découragé. La question professionnelle s'est estompée et a laissé place à une souffrance englobant la personne au sens large. Dans ce panel neuf salariés ont traversé un moment délicat au cours de l'accompagnement.

- Cinq ont eu à gérer une pluralité de problèmes au moment donné (personnels et professionnels).
- Quatre ont eu des problèmes médicaux déclencheurs de difficultés professionnelles qui ont fini par les impacter personnellement.

Dans chacune de ces situations, les professionnels RRH, Médecin, Assistant Social et Psychologue ont pris contact avec le salarié en moins de deux jours. Cela a permis à chacun d'eux de bénéficier d'appuis supplémentaires. A partir de ces soutiens pluridisciplinaires, l'EM a pu progressivement reprendre un accompagnement centré sur la recherche de poste avec les salariés.

Par la suite, pour ces salariés qui ont traversé un moment délicat,

- **70%** d'entre eux ont retrouvé un **poste pérenne** en lien avec leurs souhaits, compétences et besoins de l'entreprise,
- **20%** ont retrouvé une solution d'emploi **non pérenne** en attendant de trouver un poste adapté à leurs nouvelles aptitudes médicales,
- **10% ont quitté l'entreprise**, ne trouvant pas de solution répondant à leurs problématiques d'organisation personnelle.

Les périodes de transition peuvent être simples ou plus complexes. L'Espace Mobilité est organisé pour gérer les situations particulières avec l'appui de ses partenaires pluridisciplinaires. Ce réseau permet de trouver des solutions adaptées aux problèmes qui se posent, chaque professionnel apportant son expertise dans son domaine propre.

Pour adapter l'accompagnement, travail en réseau

Contacts fréquents avec :

- Responsable des ressources Humaines et managers (60%)
- Equipes médicales de l'entreprise (30%)
- Action sociale de l'entreprise (20%)
- Pôle de soutien psychologique (20%)

Situations sensibles.

20% des salariés ont traversé un moment difficile au cours de l'accompagnement. L'équipe pluridisciplinaire s'est mobilisée autour du salarié. Une solution adaptée a été trouvée au problème rencontré dans chacune des situations.

3.2.3 – Retour à l'emploi : quelle transition professionnelle effective ?

Ces outils, ces parcours et ces modalités de collaboration ont pour but de trouver un poste. Cependant, ces parcours de reconversions nécessitent du temps. Dans ce panel,

- 50% des accompagnements ont duré moins d'un an
- 50% plus d'un an.

Résultats chiffrés

Sur la totalité des **quarante** trajectoires étudiées :

- **30 salariés ont trouvé une solution** : 28 ont changé de métier et 2 sont partis en cessation de fonction.
- **10 ne changent pas de poste à l'issue de l'accompagnement** : 5 étaient en 'mobilité volontaire' et restent sur leur poste. Les 5 autres sont ré accueillis dans leur établissement d'origine sur un poste choisi par l'employeur et en l'attente de toute autre solution à moyen terme. Les éléments tracés par l'Espace Mobilité sont utilisés par le RRH pour les suites à donner.



Zoom sur la mobilité suite à ‘réorganisation de chantiers’

En comptabilisant la ‘*cessation de fonction*’ de l’un des salariés, dans la rubrique ‘*solution*’, 18 des 19 salariés en ‘*reconversion suite à suppression de poste*’ trouvent une solution de poste pérenne.

➡ Le seul de ces 19 salariés qui n’a pas retrouvé de poste à l’issue de l’accompagnement rencontre un problème de santé grave et persistant. Il restera hospitalisé plusieurs mois sans pouvoir reprendre le travail. Ce résultat contextuel est donc lié à des éléments indépendants de la volonté du salarié et de l’entreprise.

Retour à l’emploi, quels circuits ?

2

Deux des salariés du panel ont quitté l’entreprise en faisant valoir leurs droits à la retraite.

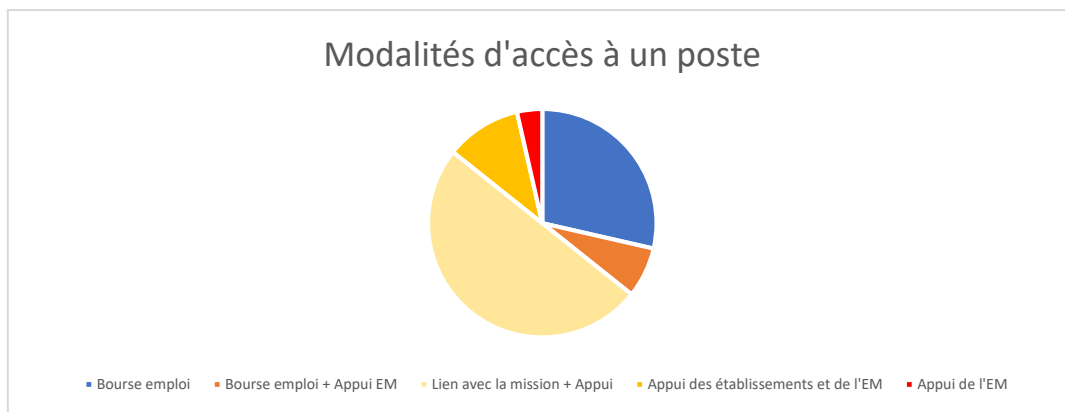
28

Vingt-huit salariés -70% du panel- ont changé de poste après leur passage à l’EM. Les salariés postulent à la Bourse à l’Emploi pendant l’accompagnement par l’Espace Mobilité, ils sont régulièrement reçus en entretien.

- Plus de la moitié d’entre eux (65%) **postulent à un poste ou deux** via la bourse à l’emploi, au cours de leur passage par l’EM.
- Une très grande majorité des salariés du panel (75%) est **reçue quasiment systématiquement en entretien** après avoir postulé officiellement par le circuit interne. Et 95% des salariés sont reçus en entretien **au moins à la moitié des postes** auxquels ils ont postulé.

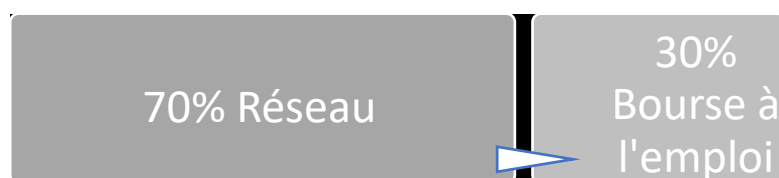
Cependant, les leviers efficaces pour **l’accès effectif à l’emploi** sont doubles :

- ✓ Le réseau des parties prenantes et celui des salariés, créé à l’occasion des missions,
- ✓ La Bourse à l’emploi.



Le fait de postuler à la Bourse à l'emploi constitue une obligation administrative. Ainsi, malgré quelques exceptions, tous les salariés postulent à la Bourse à l'emploi, même s'ils ont connaissance du poste par ailleurs.

Dans ce panel, le réseau a été utile dans 70% des situations et la Bourse à l'emploi a permis à 30% des salariés d'avoir connaissance d'un poste qui n'aurait pas été accessible autrement.



Dans 30% des cas, les salariés ont trouvé un poste grâce à la Bourse à l'emploi.

Dans ce résultat, il s'agit des 30% de salariés qui ont postulé à un poste à la Bourse à l'emploi *sans que cette offre n'ait pu leur être transmise par ailleurs.*

Tous les salariés qui se sont trouvés dans cette situation indiquent cependant que l'appui de **l'Espace Mobilité leur a été utile de trois manières.**

Pour cinq des salariés concernés, le nouveau poste leur était facilement accessible. Ils indiquent néanmoins avoir eu besoin de la *connaissance par l'EM des processus* de recrutement et d'informations sur les prés requis à mobiliser pour en réussir les étapes (dossiers, entretiens, tests psychotechniques, etc.).

Deux d'entre eux avaient de réelles compétences techniques mais des retours récurrents négatifs sur leur *'savoir-être' au travail*. (Un dirigeant : « *M. F a indiqué à son dirigeant que sa façon de travailler était inefficace.* » ; « *L'agent pose chaque jour des questions sur les primes liées à ses déplacements alors que le règlement est appliqué pour tous les agents du collectif* »). L'EM, par son rôle de tiers, a permis de travailler à l'amélioration d'un comportement expliquant souvent le refus du recruteur.

Le dernier salarié disposait d'un ensemble de compétences utiles à l'entreprise. Fragilisé par une période sans poste, il s'est trouvé face à des **échecs répétés aux entretiens** de recrutement (20 entretiens non validés en 14 mois). A l'EM, il a pu, très rapidement, par des coachings d'entretiens, retrouver un positionnement en phase avec ses compétences en obtenant un poste en adéquation avec ses souhaits et ses compétences.

Dans 70% des cas, l'appui du réseau contribue à la réussite.

Dans ce contexte, nous entendons par appui du '**réseau**',

D'une part les **contacts créés par le salarié** au cours de la mission qu'il a tenue dans un autre établissement que le sien et pendant la période au cours de laquelle il est sans emploi pérenne.

Et, d'autre part, le réseau de l'EM qui se trouve en contact très régulier avec les établissements « cédants » et recruteurs. **Dans ce panel, un 'appui spécifique' de la part de l'Espace Mobilité** constitue une conversation entre le recruteur et le conseiller mobilité ou le directeur de l'EM. Ces conversations permettent de mettre en relief la situation particulière d'un salarié, de proposer des périodes d'essai plus longues que la moyenne, des formations adaptées avant prise de poste, ... Elles permettent aussi de rappeler les règles de déontologie de recrutement interne ce qui, dans le lien de confiance entre RRH et EM, permet de réussir une mobilité ou de tracer un refus de manière factuelle.

Pour certains **cadres** de ce panel, et conformément à ce qui a été créé de manière innovante sur la région étudiée, l'appui a été relayé par le directeur de la région ou de l'entité, ayant permis en cela de travailler sur la solidarité entre établissements. Les cadres concernés ont ainsi pu passer d'un établissement à un autre afin de retrouver une 'nouvelle dynamique', ce qui a été le cas à chaque fois.

Pour les salariés qui ont retrouvé un poste à l'issue du passage à l'EM, réseau et Bourse à l'emploi ont été utiles. Dans les deux cas, les salariés indiquent qu'ils considèrent que l'appui de l'accompagnement au cours de la période de recrutement interne a eu un intérêt et a facilité leur réussite.

Les salariés sans changement de poste après leur passage à l'EM

En ce qui concerne les salariés du panel n'ayant pas effectué de reconversion, deux cas de figure sont distingués.

5

Cinq salariés en 'mobilité volontaire' n'ont pas changé de poste.

Ils étaient en poste au moment où ils ont sollicité l'EM et pendant toute la durée de l'accompagnement.

Dans ce panel, deux d'entre eux n'ont **pas validé les tests**, ceux de l'entrée ou la période d'essai. L'un d'eux, après plusieurs journées découvertes, revient sur son poste en le « re » choisissant et animé d'une **motivation nouvelle**. Ce salarié obtiendra une promotion quelques mois plus tard.

Un des salariés rend prioritaire un **projet familial de tour du monde** pour lequel une opportunité se dessine au même moment. Son employabilité lui aurait sans doute permis de trouver un poste lui correspondant au sein de l'entreprise. Il reste dans son ancien emploi le temps d'organiser cette mise à disposition de l'entreprise.

Le dernier salarié, reconnu **travailleur handicapé**, souhaite changer de région pour se rapprocher de sa famille. Son employabilité, médicalement limitée, a rendu le projet impossible au moment donné, **la région visée ayant très peu de postes** à pourvoir dans le domaine administratif. Ces deux éléments cumulés ne lui ont pas permis de réaliser son projet.

Deux grandes raisons expliquent le non changement de poste des salariés en mobilité volontaire. La première parce que le salarié a trouvé de nouvelles motivations, pour son ancien poste ou pour un projet personnel. La seconde parce qu'un échec au test ou un bassin d'emploi sensible rend le projet difficilement réalisable au moment donné. Dans chacune de ces situations, le passage à l'EM constitue une **première étape de la mobilité**. A moyen et long terme, ces projets se poursuivront, sur leur poste ou dans d'autres établissements.

5

Dans le panel donné, cinq salariés n'ont pas trouvé de solution d'emploi.

A l'issue de l'accompagnement par l'EM, ces salariés qui n'avaient plus de poste n'en ont pas retrouvé, principalement pour des raisons d'ordre médical.

Quatre d'entre eux rencontrent **d'importantes difficultés médicales** ayant entraîné des absences de plus de deux ans au cours des quatre dernières années, pour chacun d'eux. Trois des quatre ont une **reconnaissance de travailleur handicapé**. Le passage à l'EM permettra de collaborer avec les RRH et d'apporter une traçabilité utile à l'employeur direct : bilans écrits et

co-signés des missions tenues, compte rendu détaillé des modalités d'accompagnement. Ces éléments faciliteront les études de maintien à l'emploi ou autres procédures à instruire.

Le dernier salarié qui sort de l'EM sans poste avait souhaité obtenir une **reconnaissance de diplôme** et quitter la région tout en changeant de filière. Son projet n'a pas pu se concrétiser lors de cet accompagnement (il restera sur la région et son diplôme sera reconnu quelques années plus tard).

Retour à l'emploi

90% des salariés ont trouvé une solution qui leur convient : nouveau poste, cessation de fonction ou retour sur leur poste.

95% des hommes et 85% des femmes retrouvent un poste

10 % repartent dans leur établissement d'origine sans avoir de solution d'emploi.

➡ *Dans 70% des cas, un poste a été trouvé grâce à un appui spécifique apporté par l'Espace Mobilité et un travail en commun avec le réseau*

Dans ce panel,



les résultats montrent que ni la « passivité » des salariés ni l'inefficacité des outils apportés par l'entreprise n'empêche la réalisation des projets professionnels. Des éléments extérieurs, médicaux la plupart du temps, rendent les solutions difficiles à concrétiser.

3.3 – Profil des salariés ayant changé de poste après leur passage par l’Espace Mobilité

Les salariés avaient des souhaits à leur entrée à l’EM. Ont-ils pu être mis en œuvre ?

3.3.1 – Pour les salariés ayant changé de poste, comparaison entre la situation souhaitée au départ et la situation obtenue

Réalisation du projet professionnel

Pour ce panel, les résultats montrent que **90%** des salariés trouvent un poste qui correspond à leur projet. **10%** d’entre eux doivent se résoudre à rechercher un autre type de poste compte tenu du fait qu’ils n’ont **pas validé leur période d’essai** ou **échoué à tous les entretiens**. Ces salariés trouvent finalement un poste pérenne répondant à un besoin de l’entreprise et pour lesquels ils se disent **très motivés**.

CSP

Aucun salarié de ce panel n’a changé de catégorie **socio-professionnelle** au cours de l’accompagnement par l’EM.

Mobilité fonctionnelle.

90% des salariés obtiennent la mobilité fonctionnelle souhaitée. Concrètement, les deux tiers souhaitaient changer de métier et le dernier tiers poursuivre son activité au sein de sa filière initiale.

10% de salariés n’ont pas réalisé leur premier projet professionnel pour des raisons d’échecs aux **périodes d’essai** ou pour des **raisons personnelles** (impossibilité de déménager pour trouver le poste cible non disponible proche du domicile). Dans le premier cas, le salarié, en changeant de projet, sera immédiatement recruté et découvrira une nouvelle filière qui le motivera. Le second fera ce choix de raison pour motif personnel. Cette décision, évidente familialement, sera difficile à assumer professionnellement pendant de longs mois, le poste tenu étant moins varié que le projet professionnel initial.

Mobilité géographique

80% des salariés obtiennent la mobilité géographique souhaitée. A l’entrée dans l’EM, **neuf** salariés avaient exprimé le souhait d’une mobilité géographique. Aucun ne changera d’avis pendant l’accompagnement. **Sept** salariés effectueront une mobilité géographique à l’issue de l’accompagnement par l’EM.

La moitié de ces salariés demandaient une mobilité géographique *au sein de la région*, dans le but de se rapprocher de leur domicile et l'autre moitié *en dehors* de la région pour rejoindre leur famille, conjoint ou parents. Dans ce panel, **100% des mobilités géographiques étaient donc motivées par une raison personnelle** et non professionnelle.

Bien que les bassins d'emploi soient peu actifs, sept des neuf salariés qui ont souhaité une mobilité l'ont obtenue. En ce qui concerne les deux salariés qui ne pourront pas effectuer cette mobilité géographique : l'un a échoué aux tests de sélection ; l'autre n'a pas pu trouver de solution faute d'une employabilité limitée aux fonctions administratives pour raison médicale, situation à quoi s'ajoute une recherche de poste dans une région qui recrute très peu.

Horaires des postes

85% des salariés obtiennent les horaires qu'ils souhaitaient. Ainsi, la majorité (24 sur 28) des salariés obtient les horaires de travail qu'ils souhaitaient. Ceux qui n'ont pas pu obtenir les horaires souhaités étaient en quête d'horaires décalés et non d'horaires de jour.

Dans ce panel, la majorité des souhaits a pu être respectée. Quand cela n'a pas été le cas, le salarié a réorganisé son projet au fur et à mesure de l'accompagnement et s'est trouvé très motivé par son choix final, réaliste et réalisable.

Satisfaction du salarié sur son nouveau poste

Même quand le projet initial a été réorienté, cela n'a pas été imposé par l'EM. Le salarié, en voyant les offres et ses capacités à réussir ou pas les tests de reconversion, a pris des décisions de réorientation. Parfois également, des opportunités de poste inattendues ont été proposées au sein d'un bassin d'emploi. Que ce soit le projet originel ou issu de l'évolution ayant eu lieu au cours de l'accompagnement, 95% des salariés qui ont retrouvé un poste se disent motivés ou très motivés pour celui-ci. Le salarié qui vit avec plus de difficulté la réalisation de ses missions a fait ce choix pour raisons personnelles et pour pouvoir rester sur un bassin d'emploi complexe. Ce choix lui pèse quelque peu au quotidien mais il ne pouvait pas changer sa décision.

Ainsi, une bonne partie des souhaits initiaux ont pu être réalisés.

3.3.2 – Utilité du passage par l'Espace Mobilité pour un salarié n'ayant pas changé de poste

Dix salariés ne changent pas de poste à la sortie de l'EM.

Cinq d'entre eux -en mobilité choisie- étaient titulaires d'un poste

A l'issue de l'accompagnement, ils reprennent leur poste, de manière parfois choisie et avec un projet de mobilité à poursuivre à moyen terme. Ils ont découvert des métiers nouveaux, même s'ils n'y ont finalement pas été mutés. Ils ont également mieux compris les modalités et exigences des postes qu'ils visaient. Tous les cinq retrouvent leur poste avec motivation. Certains d'entre eux formuleront peut-être un nouveau projet dans les années à venir.

Les cinq autres -en mobilité contrainte- repartent dans leur établissement

Dans ces cinq situations, les résultats indiquent que le passage par l'EM apporte des éléments nouveaux, permettant d'apporter des données factuelles sur les compétences et possibilités d'emploi au sein de l'entreprise.

Dans ce panel, les salariés concernés ont de réelles difficultés d'employabilité au moment donné. Le passage à l'Espace Mobilité confirmera cette réalité et apportera une traçabilité nécessaire, confirmant ces éléments en-dehors de l'établissement. La passation faite de l'EM à l'établissement –établissement étant le seul « employeur » du salarié-, le RRH reprend le sujet à partir des éléments tracés et formalisés, pour poursuivre le processus vers :

- Une réforme si le dossier médical n'est en adéquation avec aucun poste de l'entreprise.
- Une solution interne adaptée. Au regard de la l'employabilité du salarié qui ne peut pas être recruté à l'« extérieur » compte tenu des difficultés qu'il rencontre au moment donné, l'établissement lui recherche ou lui aménage un poste en interne.

Dans ces cas précis, la **traçabilité** clarifie une situation à partir de constats partagés par le salarié, l'EM et le RRH.

Pour ces **cinq salariés qui ne retrouvent pas de poste au final, les difficultés expliquant la situation sont** : « *inadéquation entre postes disponibles et compétences* » ou « *souci médical particulier au moment de l'accompagnement* ». Il s'agit donc de raisons objectives d'offres de poste et de raison médicale.

Profil à la sortie

Les salariés qui ont trouvé une solution d'emploi

90% des salariés trouvent un poste qui correspond à leur souhait

90% effectuent la mobilité fonctionnelle souhaitée ambitionnée

80% obtiennent la mobilité géographique demandée

85% trouvent les horaires qui leur conviennent

➡ *95% se disent motivés sur leurs nouvelles fonctions*

➡ *Les 2/3 ont changé de métier*

Les salariés qui n'ont pas trouvé de solution d'emploi

La moitié repartent motivés sur leur ancien poste

L'autre moitié vit un moment médical délicat et/ou aucun poste n'est disponible pour son profil à moment donné

Ainsi, en majorité, les salariés qui passent par l'Espace Mobilité trouvent une solution d'emploi satisfaisante. Certains reprennent leur poste par choix. Les derniers traversent des moments compliqués qui rendent impossible une prise de poste au moment de l'accompagnement.

Synthèse

Section 3 – Analyse de quarante trajectoires de salariés

L'analyse de trajectoires avait pour objet d'évaluer l'efficacité du dispositif. Un échantillon a été défini pour repérer les étapes successives et décrire les modalités précises de l'accompagnement.

Résultats en termes d'emploi : 35 solutions de poste, 5 retour sans poste

Schéma n°7 : Solution d'emploi trouvée par type de mobilité.

40 salariés en début d'accompagnement		Nombre de salariés ayant une solution souhaitée			Nombre de salariés sans solution	TOTAL
		Nouveau poste	Cessation de fonction	Retour souhaité sur le poste actuel		
Mobilité contrainte (23)	Réorganisation (19)	17	1	0	1	19
	Reclassement médical (4)	2	0	0	2	4
Mobilité volontaire (13)		7	1	5	0	13
Mobilité 'diverse' (4)		2	0	0	2	4
TOTAL		28	2	5	5	40

Soit trente changements effectués, cinq retours souhaités, cinq sans solution de mobilité

Résultats pour les salariés : 85% de leurs demandes seront satisfaites.

Schéma n°8 : Projets réalisés par rapports aux projets initiaux.

Panel de 40 salariés	Type de trajectoire	Nombre de projets exprimés en début d'accompagnement	Nombre de projets réalisés après l'accompagnement		Pourcentage des projets réalisés par rapport aux souhaits initiaux
	Mobilité géographique	9	7	80%	85%
Mobilité Fonctionnelle	32	29	90%		
Mobilité de rythme de travail	28	24	85%		

Conclusion du chapitre 3

Les Espaces Mobilité sont articulés autour de documents formels, de parties prenantes qui ont créé et organisent au quotidien le dispositif et, surtout, de salariés qui y sont accompagnés le temps de leur transition professionnelle. L'entreprise étudiée gère les nouvelles mutations économiques en adaptant ses ressources. Forte d'une identité d'entreprise de service public, elle a mis en place un **processus homogène**.

D'abord, plusieurs **documents**, étudiés ici, régissent l'organisation des Espaces Mobilité. Ils y décrivent notamment les modalités de l'accompagnement que sont la bienveillance, l'objectivité et la traçabilité dans l'intérêt conjoint de l'entreprise et du salarié.

Ces supports ont pour objectif de faciliter la mise en place de pratiques communes sur chaque région. Elles se déclinent autour de la **GTEC** et de **l'accompagnement personnalisé**.

L'objectif est de permettre à la fois d'avoir recours à une **mobilité concertée** et de **fluidifier l'emploi** interne.

Ensuite, en interrogeant les **parties prenantes sur l'histoire des EM**, les résultats des entretiens montrent qu'un contexte économique a obligé l'entreprise à trouver des solutions à la question des *mobilités professionnelles de grande ampleur*.

Le sujet a été à la fois **anticipé au niveau stratégique** et rapidement **décliné sur le terrain** avec un site impacté au moment même où ces réflexions commençaient à être menées.

Le concept a été **créé au fur et à mesure** de l'avancée des premiers accompagnements. La mobilité choisie se révélant réaliste avec l'appui d'une GTEC animée, contrairement aux grandes craintes que cela avait et/ou aurait pu générer.

L'idée et la réalisation d'un Espace Mobilité a été validée, voire consolidée, par les directeurs successifs du pôle national mobilité.

L'histoire des EM rappelle donc les fondamentaux sur lesquels ils ont été construits.

Puis, **rencontrer des parties prenantes** issus de métiers tous différents a permis d'avoir un premier regard sur les attentes et l'avis des collaborateurs des EM. Au moment de l'étude, l'Espace Mobilité de la région est ouvert depuis plus de six années.

Ces entretiens montrent que les parties prenantes s'intéressent en priorité à **l'animation du réseau** faite par l'EM et à ses **performances** qui sont plutôt reconnues bien que difficiles à démontrer. Nombre de partenaires de l'EM soulignent l'importance de l'équipe qui la compose, mettant l'accent sur l'indispensable **flexibilité des conseillers mobilité**. Les résultats jugés positifs résident souvent dans des solutions au cas par cas, utiles à l'entreprise comme au salarié.

Enfin, **l'étude les trajectoires des salariés** qui transitent par l'Espace Mobilité apporte plusieurs résultats.

Les salariés **formulent des souhaits** dès leur entrée dans la période de transition professionnelle. Cependant, vivre une période de mobilité **impacte l'individu** au niveau professionnel et personnel. L'étude montre que la réciproque est vraie : la vie personnelle a des conséquences aussi sur le travail et peut bloquer des situations professionnelles. La maladie en est l'exemple le plus frappant dans ce panel.

Cet état de fait dicte l'attitude des conseillers mobilité dont les résultats sont souvent le fruit d'un **travail minutieux**, c'est-à-dire adapté à une situation particulière et non pas reproduite à l'identique pour tous les salariés rencontrés.

Les salariés, majoritairement pro-actifs, retrouvent un nouveau poste dans la plupart des cas.

Le **réseau de l'EM** permet souvent de créer ou finaliser une solution d'emploi.

Ainsi, à la sortie de l'EM, **35 salariés sur les 40** étudiés retrouvent une activité qui leur convient.

Chapitre 4

Des Espaces Mobilité internes aux plateformes mobilité territoriales

Analyse, discussion et implications managériales

1 – L’efficacité des outils : analyse des résultats

1.1 – Les fondamentaux de l’Espace Mobilité : synthèse des résultats

1.2 – Les Espaces Mobilité, apports et limites de l’outil

1.3 – La performance, un résultat significatif

2 – Mobilité, territoire, accompagnement RH et employabilité : discussion

2.1 – La mobilité : les résultats au regard de la théorie

2.2 – L’Espace Mobilité, une maille territoriale pertinente pour la gestion de la mobilité

2.3 – L’accompagnement RH et l’employabilité, un lien évident

3 – Méthode pour un fonctionnement efficace du dispositif : implications managériales

3.1 – Connaître et consolider les facteurs de réussite

3.2 – Un Espace Mobilité interne est-il transposable à un territoire ? D’un modèle contingent à un modèle territorial.

3.3 – Anticiper sur l’organisation, les métiers et les outils

Introduction du chapitre 4

Effectuer un bilan des Espaces Mobilité sous un format de recherche et en tant que praticien réflexif a pour objet d'apporter, sept ans après leur ouverture, des éléments d'évaluation sur le dispositif.

Les Espaces Mobilité ont été créés dans cette entreprise pour gérer les réorganisations avec le paramètre de la sécurité de l'emploi. L'enjeu était donc de trouver un modèle performant de gestion de la mobilité. Il avait pour but d'effectuer la reconversion des salariés en tenant compte de leurs souhaits professionnels et géographiques dans un contexte de réorganisation : il s'agissait de recourir prioritairement à la mobilité concertée. Pour ce faire, un outil totalement neuf a été créé dans l'entreprise sous le format des Espaces Mobilité. Ce qui nous avait amenée, au début de ce travail, à poser ces questions initiales :

« En quoi un Espace Mobilité représente un modèle nouveau de gestion de la mobilité professionnelle ? »

‘En d’autres termes, est-ce qu’un Espace Mobilité est un outil efficace de mobilité interne ?

« Puis, de manière plus prospective, on peut se demander si le modèle des Espaces Mobilité, outil de mobilité interne au sein d’entreprises spécifiques, peut être transféré à l’échelle d’un territoire sous la forme d’une plateforme de mobilité pour plusieurs entreprises d’un bassin d’emploi ? »

Après avoir étudié l'Espace Mobilité sous plusieurs aspects au chapitre précédent dans le but d'obtenir une vision globale et assez complète de ses diverses facettes, nous allons répondre à nos questions de recherche dans ce chapitre 4.

Dans une première section, nous analyserons l'ensemble des résultats. Ensuite, les discuterons. Puis, dans un troisième temps, nous nous appuierons sur les apports et les limites qui ressortent des résultats pour proposer des implications managériales.

1 – L’efficacité des outils. Analyse des résultats.

Les résultats issus des quatre modalités de recueil de données apportent de nombreux éléments sur les Espaces Mobilité. Ils proviennent de documents internes, du discours des parties prenantes ou de l’analyse de parcours des salariés. Pour organiser la présentation de ces résultats, nous les synthétiserons d’abord. Puis, en deuxième sous-section, les points forts et les limites des Espaces Mobilité seront détaillés. Dans un dernier point, nous étudierons l’efficacité et leur performance.

1.1 – Les fondamentaux de l’Espace Mobilité : synthèse des résultats

L’analyse de documents

L’analyse de documents met en valeur les moyens mis en œuvre pour obtenir un réseau d’Espaces Mobilité homogène et structuré. En cela, le premier résultat est celui d’une **volonté de la direction stratégique qui impulse une politique d’entreprise claire**.

Le principe de mobilité **concertée** est ensuite le premier point clé autour duquel tout le reste des documents va s’organiser.

Cette analyse montre que le règlement prévoit que tout type de mobilité puisse être accompagné par les Espaces Mobilité, que les conseillers mobilité soient formés et outillés, qu’ils animent la GTEC et travaillent en partenariat avec leur réseau pluridisciplinaire.

L’histoire des Espaces Mobilité

L’histoire des Espaces Mobilité met en valeur la question de l’**anticipation**. Le premier chantier impacté a été géré de manière efficiente car les équipes nationales ‘étaient prêtes’. Elles avaient anticipé les réorganisations à venir dans l’entreprise et avaient commencé à construire un outil innovant basé sur la **mobilité co-construite** et la **connaissance de l’emploi territorial**.

Le métier de **conseiller mobilité** est au cœur du dispositif au moment de sa mise en place. Un des premiers investissements réside dans la formation de cette nouvelle ligne métier.

Par ailleurs, des **consultants et coachs** accompagnent la hiérarchie qui se trouve en ‘première ligne’ dans les réorganisations avec, parfois, des conséquences sur leur propre poste.

Basé sur une vision ‘gagnant/gagnant’, la construction des Espaces Mobilité repose sur la **traçabilité des parcours** et le **partage de l’information GTEC** au salarié afin qu’il soit à la fois respecté et pro-actif dans la construction d’un projet professionnel réaliste.

Entretiens avec les parties prenantes

Les entretiens avec les parties prenantes montrent que l’Espace Mobilité a, sur le terrain, un rôle principal de **partenariat grâce à la confiance** instaurée, et à **l’animation de réseau** pluridisciplinaire. Cependant, **l’image** de l’Espace Mobilité peut être encore, parfois, négative, comme un ‘pôle emploi’ interne.

L’efficacité de l’Espace Mobilité est unanimement reconnue, pour ses actions précises et visibles, et également pour son travail à long terme et celui de médiateur qui apaise même sans trouver de nouveau poste.

Les parties prenantes pensent que l’Espace Mobilité fonctionne dans le but de trouver de nouveaux postes, d’apporter des **solutions nouvelles et inédites**.

Néanmoins, cette efficacité est soumise à la condition d’avoir une **équipe professionnelle et solide au sein de l’Espace Mobilité**. Les outils utilisés sont variés mais la **question du temps** reste essentielle : le salarié doit pouvoir prendre le temps de construire son projet pour qu’il soit positif pour l’entreprise et pour lui.

Dans les faits, les parties prenantes constatent que **tous les salariés ne retrouvent pas de solution** à la fin de leur parcours au sein de l’Espace Mobilité. Le **manque d’anticipation** est également un résultat important.

Analyse de trajectoires

Les résultats montrent une réelle efficacité de l’Espace Mobilité pour le panel étudié.

Le principe de mobilité co-construite passe par le fait d’écouter le salarié sur ses aspirations au lieu de lui imposer un poste. Cette posture apporte des résultats qui montrent que **80% des salariés présentent un souhait professionnel** dès les premiers entretiens avec le conseiller mobilité.

Dans cette entreprise qui travaille avec la sécurité de l'emploi, 100% des salariés qui ont intégré l'Espace Mobilité ont une **mission** pendant la période de transition. Elle est en grande majorité des temps (85%) **utile pour l'entreprise et motivante pour le salarié**.

Le travail en **partenariat pluridisciplinaire** est très présent dans les résultats.

A la fin de leur parcours au sein de l'Espace Mobilité, les salariés de cet échantillon retrouvent une **solution qui leur convient** dans 90% des cas.

Ainsi, au regard de l'ensemble des résultats ainsi ordonnés et résumés, nous constatons qu'il existe :

- ✓ **Un préalable** : une politique d'entreprise qui construit un réseau solide pour organiser la mobilité concertée en co-construisant avec le salarié afin qu'il devienne pro-actif. Des prestations sur mesure permettent de trouver plus de solutions concrètes.
- ✓ **Des éléments clés sont indispensables** : anticipation, appui à la conduite du changement, animation de la GPEC, ancrage territorial, accompagnement par des experts RH en posture de tiers neutre, temps dédié, travail avec des partenaires pluridisciplinaires et pro-activité du salarié.
- ✓ Les **résultats effectifs** sont de pourvoir les postes par des salariés motivés. En plus des résultats visibles, il existe des effets connus mais difficiles à démontrer et que les parties prenantes reconnaissent néanmoins clairement.

Schéma n°14 – L'Espace Mobilité : synthèse des résultats.



**De manière très majoritaire,
les résultats entre les modes d'accès aux données sont convergents :
l'analyse de documents, l'histoire des Espaces Mobilité,
le discours des parties prenantes et l'analyse de trajectoire
apportent globalement les mêmes éléments.**

Cependant, quelques nuances sont à noter.

En premier lieu desquelles **l'anticipation**. Le sujet est évoqué par plusieurs parties prenantes de la direction. On constate que l'anticipation était très présente au début, lors de la mise en place de l'Espace Mobilité, car les équipes avaient prévu et anticipé leur action sur les chantiers en réorganisation. Puis, au moment de cette étude, la direction stratégique pointe, cette fois, le *manque d'anticipation* sur l'évolution des métiers notamment, qui va générer des compétences totalement nouvelles. Qu'elle soit historique, efficace ou absente, la question de l'anticipation est plutôt portée par la direction centrale.

Ensuite, plusieurs parties prenantes, de toutes catégories, rappellent que le département Mobilité avait mis au départ, en point central, des modalités d'accompagnement du changement global sur la question de la mobilité. C'est-à-dire que, outre la construction des Espaces Mobilité, il existait **un accompagnement des directions d'entités impactées par des réorganisations et, surtout, un coaching des managers en prise directe avec les salariés impactés**. Cet appui spécifique permettait notamment de garantir une procédure homogène au niveau national et, précisément, obligeait les entités à anticiper pour préparer ensemble (direction, managers, consultants, *coachs* et conseillers mobilité) les réorganisations à construire. Ce processus de conduite du changement est présenté dans l'histoire des Espaces Mobilité et particulièrement valorisé par les parties prenantes qui l'ont vécu. Il a cependant disparu des documents d'entreprise.

Dans leur ensemble, les résultats apportent des données convergentes.

1.2 – Les Espaces Mobilité, apports et limites de l’outil

Outre ces résultats fondamentaux, il existe, dans les résultats, des items permettant d’apporter plusieurs autres points sur le fonctionnement plus détaillé des Espaces Mobilité.

1.2.1 – Les éléments qui favorisent le repositionnement professionnel

Accompagner le salarié en **tenant compte de sa situation dans son ensemble** est apprécié par les salariés et reconnu par la direction et les partenaires comme un point d’efficacité. *« Si le conseiller mobilité n’avait pas pris en compte ma personnalité, mon profil et mes souhaits de façon globale, je me serais posé la question de quitter l’entreprise » (Salarié)*. Aller au-delà du CV pour rechercher une solution d’emploi est un résultat important.

Le fait de **pouvoir construire plusieurs projets professionnels si besoin**, jusqu’à ce que cela fonctionne, permet de trouver une motivation à long terme. *« J’ai eu plusieurs projets qui ont échoué. En retour à l’Espace Mobilité, on a continué d’autres projets en développant un peu plus mes compétences avec une formation. Et dans le métier que j’ai trouvé à la fin, je suis tellement content ! » (Salarié)*.

Effectuer des **journées de découverte métier** permet au salarié d’avoir accès à des informations claires qui lui font comprendre un poste de manière irremplaçable. Dans notre panel, plusieurs journées découvertes ont permis d’effectuer un choix éclairé, soit pour postuler soit, au contraire, pour renoncer au métier découvert.

L’adaptation du **conseiller mobilité** à chaque situation afin de faire du ‘**sur mesure**’ est un mode d’intervention reconnu en termes de performance et de bien-être au travail par toutes les catégories des parties prenantes interrogées. *‘L’Espace Mobilité sait faire du sur-mesure et, à la fois du prêt à porter. Il sait industrialiser mais il a le même savoir-faire pour l’individuel’ (direction stratégique)*.

Finalement, le fait de **partager les informations de GTEC au salarié au lieu de lui imposer** un poste le met, de manière respectueuse de ses contraintes et leviers, en situation d’être lui-même l’acteur de son parcours. Cette forme de collaboration entre le conseiller mobilité et le salarié redonne une forme de dignité au salarié à un moment de transition qui peut être déstabilisant. *‘J’avais beaucoup apprécié le rôle d’orientation, et surtout d’aide et d’appui, que l’Espace Mobilité a eu pour moi’ (salarié)*.

D’autres éléments, au contraire, sont des obstacles à la réussite du projet professionnel.

1.2.2 – Les éléments qui freinent le repositionnement professionnel

L’Espace Mobilité a un rôle limité. S’il peut informer, orienter et accompagner, le conseiller mobilité n’est pas le recruteur final. Les directeurs, responsables RH et managers sont les recruteurs territoriaux. Outre le fait que des salariés d’une entreprise public se retrouvent en situation de recrutement interne avec CV et entretien, ils sont la plupart du temps nombreux à postuler sur un même poste. Parfois même, l’Espace Mobilité accompagne 2 ou 3 salariés qui postulent sur un même poste. Les résultats montrent que, dans 70% des cas, l’Espace Mobilité apporte un appui utile à une candidature. Il y a ensuite 20% des situations qui n’ont pas généré de mise en réseau et 10% des situations qui ne sont pas réglées.

L’Espace Mobilité peut manquer de soutien. Ce soutien prend plusieurs formes en fonction des parties prenantes.

De l’avis des salariés, le manque de soutien est celui du **réseau** de dirigeants qui pourraient faciliter la réalisation et la réussite de 100% des projets professionnels.

De l’avis des professionnels RH ou dirigeants sensibilisés, il s’agit de **soutenir les équipes d’accompagnants RH**. *‘Pour le volet social des risques psycho-sociaux, l’entreprise est à la pointe et, en même temps, elle ne prend pas ce risque en compte pour le personnel qui travaille à l’Espace Mobilité’ (EM et partenaires).*

L’Espace Mobilité devrait être plus grand. Ce constat est formulé par des parties prenantes qui pensent en cela à l’ouverture aux salariés volontaires. Ils y voient un outil au service de la pro-activité, de l’employabilité et de la dynamique d’emploi interne.

Des outils digitaux permettraient une meilleure efficacité. Notamment une base de données de ‘CV digitaux’ permettrait d’être plus réactif et de mieux adapter les postes aux profils de compétences des salariés.

Tels sont, plus en détails, les apports et limites des Espaces Mobilité. Un point central ressort de ces résultats : la question de la performance.

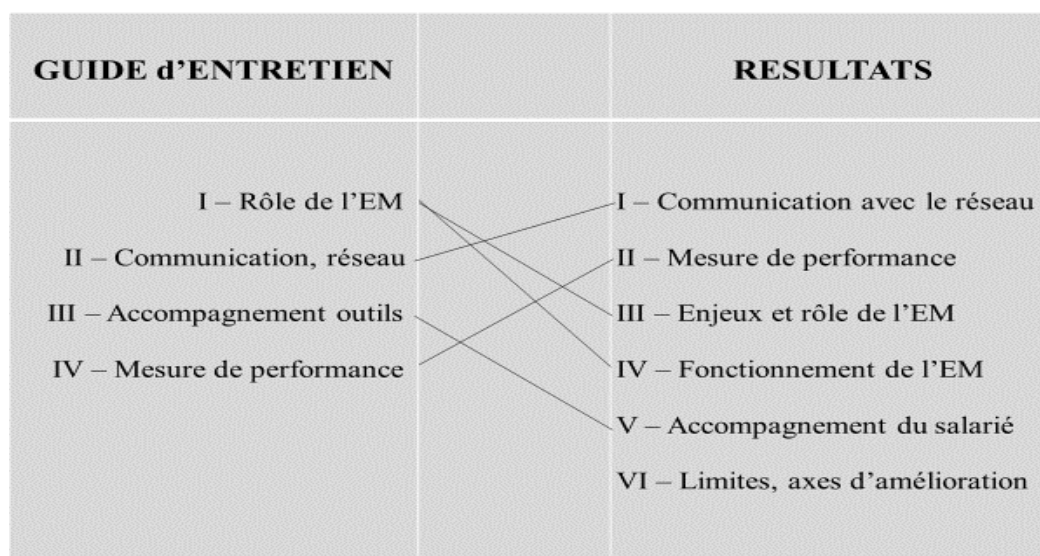
1.3 – La performance, un résultat significatif

Dans les documents et l’histoire des Espaces Mobilité, la question de la performance est sous-jacente mais elle n’est pas clairement évoquée même si, de manière évidente, elle constitue le point de départ du processus.

Or, il est significatif de constater que la question de la performance a une place importante dans les résultats. Au travers des entretiens avec les parties prenantes d’abord et dans l’analyse de trajectoires ensuite.

Lors du dépouillement des entretiens, une différence de classement apparaît entre l’ordre du guide d’entretien et celui des **thèmes** issus du discours des parties prenantes. Cette différence de classement indique que le « **réseau** » et la « **performance** » occupent les places les plus significatives pour les parties prenantes. En ce qui concerne le ‘réseau’, on peut penser qu’il s’agit, pour les parties prenantes, de l’aspect le plus visible de l’Espace Mobilité et donc, par voie de conséquence, celui dont elles parlent le plus. Ce qui est moins attendu est le fait que la performance, placée en dernière position du guide d’entretien, apparaisse immédiatement après la ‘description’ de l’Espace Mobilité, c’est-à-dire en second plan au moment des entretiens. **Les parties prenantes ont le souci de l’utilité d’un Espace Mobilité.** Son existence est justifiée par sa mission, qui est de contribuer à résoudre l’équation posée à la gestion des ressources humaines dans un contexte de réorganisations et de souhaits de plus en plus fréquents de mobilités volontaires : la bonne adéquation entre offre et ressources.

Schéma n°15. Différences de catégories : guide d’entretien / résultats.



La performance est donc l'un des items le plus cités lors des entretiens. Cependant, les parties prenantes apportent des nuances importantes dans leurs propos. D'abord, les acteurs **constatent tous les résultats visibles** : grâce à l'Espace Mobilité, l'entreprise couvre ses postes avec des salariés motivés.

Mais ce sont les résultats suivants qui sont le plus inattendus. Les collaborateurs, à chacun de leur niveau : direction stratégique, opérationnelle, salarié et EM et partenaires, affirment que l'Espace Mobilité apporte une **efficacité, même quand il n'y a pas de mobilité**. Ils montrent que les *'conseillers mobilité sont comme des passeurs qui aident à passer d'une étape personnelle à une autre'* (direction opérationnelle). Cela ne se matérialise pas forcément par un changement de poste, mais les managers le voient dans la sérénité retrouvée du salarié qui engendre une meilleure efficacité au travail. *'L'agent qui va dans une entité extérieure quand il vit quelque de difficile bénéficie de liberté de parole et repart rasséréné. C'est sans doute un résultat'* (direction stratégique). Ils montrent aussi que cela *'peut amener à une souplesse d'esprit du salarié, ce n'est pas seulement du quanti'* (direction opérationnelle). Le positionnement de l'Espace Mobilité est important à leurs yeux dans l'obtention des résultats de tous ordres *'L'Espace Mobilité est déterminé, chose qui n'est pas donnée à tout le monde ; je sens sincèrement une obligation de résultats ; sans l'Espace Mobilité, on se retrouverait devant des situations non productives'* (EM et partenaires).

Dans ce contexte de conviction partagée, le **défaut de démonstration de la performance préoccupe les collaborateurs** interrogés. Ils constatent la difficulté qu'il a à qualifier de « financièrement performant » le fait d'être simplement remotivé. Ils expriment leur souhait de pouvoir *'montrer la complexité et le côté innovant de la recherche de poste dans les Espaces Mobilité'* (salarié), s'interrogent sur la manière de se justifier : *'les établissements qui parlent entre eux à la réunion de l'Espace Mobilité et trouvent une solution d'emploi alors qu'ils ne se seraient jamais appelés pour cela, comment ça se calcule ça : la mise en relation ?'* (EM et partenaires).

L'acceptation du rôle **limité de l'Espace Mobilité**, malgré sa volonté- est aussi partagée : *'Il y a tellement de contributeurs, de causes (pas de poste en face, ...), il faut accepter de ne pas réussir à 100%'* (direction opérationnelle).

L'un des collaborateurs (direction opérationnelle) **propose des modalités d'évaluation** qui pourraient faciliter la mise en valeur des éléments moins lisibles de l'efficacité des Espaces

Mobilité. Il propose notamment **d'interroger le manager** du salarié accompagné quelques mois après son passage par l'Espace Mobilité.

Ces éléments sont corroborés par les résultats de l'analyse des trajectoires.

La performance **visible** existe, puisque 90% du panel retrouve, en fin de parcours au sein de l'Espace Mobilité, une situation professionnelle qui lui convient.

Dans les 40 trajectoires, l'**'efficacité, même quand il n'y a pas de mobilité'** concerne surtout les salariés en mobilité volontaire qui n'ont pas changé de poste mais sont repartis vers les leurs avec de nouvelles motivations. Ils ont découvert un ou plusieurs autres métiers et ont constaté que l'entreprise peut les accompagner si besoin.

L'analyse de trajectoires a mis en valeur une pluralité des situations particulières qui a généré des accompagnements sur mesure afin d'assurer une performance réelle.

Le fait que 10% des salariés ne retrouvent pas de solution en fin de parcours va également dans le sens des résultats des parties prenantes qui montrent que l'Espace Mobilité ne peut pas régler toutes les situations compte tenu des nombreux éléments en jeu.

La question de la performance dans tous ces aspects et le souhait de valoriser ces performances moins visibles sont des résultats significatifs de ce travail. D'autres points émergent.

Synthèse

Section 1 – L’efficacité des outils : analyse des résultats

Notre intention, dans cette section, était d’extraire, de synthétiser, de comparer et de mettre en lien **les résultats** (*résultats obtenus à partir des documents, de l’histoire des Espaces Mobilité, des entretiens avec les parties prenantes et de l’analyse de trajectoires des salariés*) **afin de les analyser.**

La **synthèse des données montre une très forte convergence des résultats** et quelques **points de divergence**. Les éléments clés résident dans la décision de l’entreprise à effectuer de la **mobilité concertée** qui entraîne un **accompagnement RH** sur mesure et **l’animation de la GTEC**. Les divergences concernent la question de **l’anticipation** et de l’accompagnement des dirigeants et managers en **mode ‘projet’**.

Au-delà des thèmes fondamentaux dans l’organisation des Espaces Mobilité, quelques **sous-thèmes donnent des précisions** sur les éléments qui **favorisent la mobilité** (*l’attention aux leviers et freins du salarié et pas seulement à son CV ; construction de plusieurs projets professionnels si besoin ; accompagnement sur mesure ; partage d’information et non pas poste imposé*) et des précisions sur les éléments qui **freinent la mobilité** (*le rôle limité de l’Espace Mobilité, le manque de soutien à l’équipe et aux conseillers mobilité ; la taille insuffisante de l’Espace Mobilité ; le manque d’outils digitaux adaptés pour accélérer la réactivité*).

La performance est un résultat significatif. D’une part l’analyse de trajectoires met en valeur l’efficacité de l’Espace Mobilité avec 90% de réalisation des souhaits dans ce panel. D’autre part, 100% des parties prenantes indiquent que l’Espace Mobilité est efficace parce qu’**il génère des résultats quantifiés**. Et surtout, les parties prenantes indiquent que l’EM a répondu à leurs besoins au-delà des résultats visibles. De leur point de vue, **une part importante de la performance des EM réside dans ces résultats reconnus, bien qu’ils constatent que cette efficacité est difficile à démontrer.**

Les données croisées apportent des résultats plutôt analogues. Nous allons dans la section suivante les mettre en relief aux côtés des éléments de littérature de gestion des ressources humaines présentées au chapitre 1.

2 – Mobilité, territoire, accompagnement RH et employabilité : discussion

Dans cette section, l'objet est de faire le lien avec la revue de littérature. Dans la première partie de ce document, la **mobilité professionnelle et la mobilité interne** avaient été remises dans le contexte théorique du champ des ressources humaines. Puis, nous avons constaté que **l'évolution du contexte économique avait des impacts directs sur la gestion des ressources humaines** dont le paradigme est ré-interrogé et, notamment, sur la manière de gérer la mobilité des salariés. Dans ce contexte, les **Espaces Mobilité paraissent représenter un outil innovant** et répondant aux enjeux contextuels. Nous cherchons ici à re placer nos résultats dans ce contexte théorique.

2.1 – La mobilité : les résultats au regard de la théorie

Les résultats de l'analyse des 40 trajectoires montrent, selon les déterminants identifiés par Mignonac (2001), que les mobilités sont en rupture avec le métier d'origine. 2 salariés ont quitté l'entreprise en cessation d'activité. Les 10 autres salariés n'ont pas changé de poste, à l'issue de l'accompagnement ; soit parce que le salarié rencontre des difficultés d'employabilité soit parce que le salarié est finalement satisfait du poste actuel.

Tableau n°9 : Les mobilités internes des 40 parcours professionnels de l'étude empirique.

Source : Babeau & Noguera, 2017, AGRH 2017.

Entrée à l'EM	30%	30%	20%	10%	5%	5%
	Maintenance du matériel	Administratif	Commercial	Infrastructure	Services Généraux	Logistique
Sortie de l'EM	10%	35%	35%	20%	0%	0%

Tous les salariés en mobilité pour « réorganisation » ont retrouvé un poste à l'issue de l'accompagnement. Les trois quarts des salariés se positionnent sur un nouveau poste à l'issue de l'accompagnement. Les mobilités se font principalement vers les métiers de commerciaux, administratifs et d'infrastructure. Aucune mobilité n'a été réalisée vers les services généraux et logistiques. Dans la grande majorité des cas, les résultats montrent que l'appui de l'Espace Mobilité est un élément important de la réussite. Le réseau de l'Espace mobilité et son animation constituent donc un levier très favorable, voire déterminant, pour la réussite des projets des salariés.

Notons encore que, dans cet échantillon, aucun salarié n'a été contraint à une mobilité géographique. Sur les 9 salariés qui ont souhaité une mobilité géographique à l'entrée de l'Espace Mobilité, 7 la concrétisent à la fin de l'accompagnement. Enfin, sur les horaires de travail, 85% des salariés obtiennent les horaires qu'ils souhaitaient.

L'analyse des résultats obtenus montre des points de convergences et de spécificités avec le cadre théorique mobilisé pour cette recherche. En premier lieu et ceci conditionne nos résultats, la recherche porte sur un Espace Mobilité mis en place par l'entreprise dans le cadre d'une gestion de mobilités suite à des réorganisations afin de sécuriser des parcours. Dans ce contexte, les salariés en mobilité sont pour la majorité sur des postes d'exécution et non de cadres. De ce fait, nous n'avons pas pu identifier des mobilités verticales ou expansionnistes (Gunz, 1988). Les Espaces Mobilité seraient donc un modèle alternatif pour des mobilités fonctionnelles plutôt que verticales. Sur la question des variables explicatives qui guident le salarié face à une décision d'accepter une mobilité intra-organisationnelle, c'est l'ancre sécurité/stabilité et identité organisationnelle de Schein (1978) qui a guidé la majorité des salariés de notre échantillon. Sur les autres variables, en premier lieu l'âge, nos résultats sont nuancés par rapport aux études Gould & Penley, 1985 ; Tremblay, Wils & Proulx, 1995 qui indiquent qu'en avançant dans l'âge, l'individu est moins mobile. Les résultats montrent que la mobilité pour les plus de 45 ans est presque égale à la mobilité des plus jeunes 30-40 ans. Cela s'explique sans doute par le fait que les parcours étudiés concernent des salariés déjà entrés dans l'Espace Mobilité et se trouvant donc précisément dans une dynamique de mobilité, quelle qu'en soit la raison. La majorité d'entre eux, dès le premier entretien, manifestait le souhait de vouloir changer de métier. Sur le genre, nos résultats sont convergents avec les études (Anderson, et al., 1981) qui indiquent que les femmes sont moins disposées à accepter la mobilité, elles sont en effet plus nombreuses, proportionnellement, à ne pas avoir changé de filière. Sur le genre, nos résultats sont également convergents avec les études de Brett & Reilly (1988), Brett, Stroh, & Reilly (1993) ou encore Ostroff & Clark (2001) qui n'ont pas trouvé d'influence significative entre le niveau d'études et l'intention envers la mobilité intra organisationnelle. Nos résultats sont parfois convergents parfois divergents avec la littérature étudiée sur le sujet de la mobilité et de ses outils de mesure.

2.2 – L’Espace Mobilité : une maille territoriale pertinente pour la gestion de la mobilité

Le paramètre « territoire » ressort de manière régulière dans les résultats.

Notre étude de trajectoire indique que 90% des **salariés souhaitent rester sur leur bassin d’emploi** régional. Même pour les cadres, le paramètre géographique est central. Autrefois habitués à changer de résidence régulièrement, nombreux sont **les cadres qui partagent désormais le souhait de retrouver un travail dans leur région**. *‘C’est innovant de se dire que les cadres ne sont pas si mobiles que ça. Cette gestion territoriale des cadres, c’est accepter de voir les choses telles qu’elles sont et arrêter ce regard vieillot sur la mobilité des cadres’ (EM et partenaires)*. L’histoire des Espaces Mobilité montre que la question du territoire a été centrale dès sa conception. En effet, le premier site impacté, celui qui a donné lieu à la création des Espaces Mobilité, l’était pour raison de suppression d’une unité de production au profit d’un autre site situé à 80 kilomètres. 150 salariés étaient concernés. Le problème qui s’est immédiatement posé a été celui du refus de mobilité géographique de ces salariés. Ainsi, pour les salariés de toute catégorie socio-professionnelle, il est **absolument nécessaire de « tenir compte de l’ancrage des salariés au sein d’un bassin d’emploi pour réussir une mobilité**. Cet aspect est donc une perspective à intégrer comme contrainte dans la gestion de la mobilité » (Babeau, Janand, & Noguera, 2017).

Ce constat de non mobilité étant posé, l’accompagnement RH nécessite de **gérer la mobilité sur un périmètre géographique régional**. Cette réalité amène les membres du bassin d’emploi à mieux coopérer. Car chaque partie prenante y a intérêt : celui de trouver les ressources adaptées à sa production et/ou celui de trouver une solution d’emploi pour un salarié de son équipe. Aucun des collaborateurs qui travaillent avec l’Espace Mobilité ne remet en cause la maille territoriale mais, au contraire, montre son efficacité. *‘Tu les appelles, les Espaces Mobilité, car tu as une situation difficile. Ils te disent : « Ah j’ai telle activité qui recherche du monde ». C’est eux, les Espaces Mobilité, qui peuvent éviter les ruptures et faire les passerelles’ (direction opérationnelle)*. Même en situation de souhait de mobilité géographique, le positionnement territorial a du sens : *‘La qualité de l’accompagnement des Cadres en direction centrale avait ses limites. Je crois plutôt en un dialogue inter Espaces Mobilité pour le peu de mobilités géographiques ou les mobilités frontalières entre région. Pour le reste, sans l’animation emploi territoriale, c’était difficile pour les cadres’ (direction stratégique)*. Car

l'efficacité passe par la bonne connaissance de l'emploi, *'il est indispensable d'avoir un partenaire qui connaisse le bassin et qui soit le point d'animation de tous les dossiers sur le bassin d'emploi'* (direction opérationnelle).

Pour obtenir la connaissance de l'emploi territorial, l'un des acteurs doit devenir l'animateur du réseau régional. Dans nos résultats, **l'animation GTEC effectuée par les Espaces Mobilité** est le premier thème. Les documents et l'histoire des Espaces Mobilité montrent également que la maille territoriale constitue l'une des bases du dispositif. Ces résultats vont dans le sens de ceux de Noguera, Bories-Azeau, Fort, & Peyroux (2015) qui prouvent l'importance du travail de « coordination efficace des ressources et des compétences spécifiques qui favorise un ancrage territorial fort et qui constitue un avantage compétitif pour ses parties prenantes ». Autrement dit, l'échelle locale favorise l'efficacité « à la lumière des réseaux » (Defélix et al., 2010, p.12).

Cependant, l'animation et la coordination territoriale sont soumises à deux conditions dans le contexte des Espaces Mobilité.

La première condition (résultat des entretiens) est celle de la **confiance entre les partenaires**. Les parties prenantes qui l'évoquent sont les « directions » et les « EM et partenaires ». Ils montrent que *'la première chose est de travailler avec le réseau et qu'il y ait lien de confiance et une parole libre entre les partenaires'* (direction opérationnelle). Ce lien de confiance est important *'il existe entre nous une communication de confiance. Le directeur de l'Espace Mobilité a mon portable et réciproquement. S'il appelle chez moi, je réponds. La communication est directe et rapide. J'ai des relations privilégiées avec lui'* (EM et partenaires). Cette relation de confiance génère des échanges de qualité qui permettent d'ouvrir le champ des possibles en réfléchissant collectivement et donc de trouver des solutions efficaces : *« Il faut de la confiance entre les acteurs, ce n'est pas quelqu'un qui a raison et l'autre qui a tort. On confronte sans arrêt nos avis, chacun peut se tromper même dans son domaine et on prend des décisions collégiales. C'est ça la force de l'Espace Mobilité : un échange qu'il n'y a pas avec les autres »* (direction opérationnelle). La maille territoriale permet cette confiance même si elle ne se construit pas forcément facilement. L'Espace Mobilité étudié montre que son positionnement local a favorisé ce type d'échanges basés sur la confiance.

La seconde condition permettant d'animer le réseau territorial efficacement est **la posture neutre du conseiller mobilité**. Plusieurs parties prenantes (*'très souvent'*) constatent que le fait même d'être positionné sur le bassin d'emploi en **dehors de la hiérarchie**, permet de construire des parcours professionnels de manière plus sereine. « *L'Espace Mobilité se positionne comme étant à l'extérieur et c'est ce qui fait la réussite des positionnements professionnels* » (*direction opérationnelle*). Cette donnée rejoint d'autres études, celle de Sardas & Gand (2009) ainsi que celle de Fabre et al., (2011, p.22) montrant que, même dans le cas des cellules de reclassement, « la régulation sociale des restructurations est aussi territoriale » et la réussite des reconversions passe par la maille territoriale, à la condition qu'elle soit mise en œuvre avec « l'implication, le soutien, et la coordination des acteurs locaux, et la présence **d'acteurs-tiers** capables de jouer un rôle d'interface ou d'arbitre ».

L'enjeu est de **combler les postes vacants et de motiver des salariés sur le territoire**. Dans ce contexte, l'efficacité est attribuée en bonne partie au positionnement local des Espaces Mobilité. *'Passer la main à l'Espace Mobilité territorial est plus efficace que de gérer à une grande échelle éloignée du territoire'* (*direction stratégique*). Pour les cadres notamment, dont la gestion de la mobilité avait été, au départ et pendant quelques années, centralisée à Paris, il est précisé que *'le territoire est essentiel pour les cadres. Gérer par Paris, ce serait impossible'* (*direction opérationnelle*). De ce fait, la mobilité en Espace Mobilité territorial se révèle finalement comme un « levier de management original : le choix de l'espace d'action » (Zardet et Noguera, 2014). Cet espace d'action, qui se situe « à la croisée de territoires d'usage ou d'action » peut devenir « une ressource pour le management car il amène finalement plusieurs acteurs (...) à coopérer. » (*ibidem.*). Les Espaces Mobilité peuvent ainsi être assimilés à « *une pratique d'invention et d'innovation* » à l'échelle d'un territoire (Zarifian, 2004).

Dans cet espace territorial, le conseiller mobilité aide le salarié à développer son employabilité.

2.3 – Accompagnement RH et employabilité : un lien évident

Par sa posture spécifique, l'accompagnateur RH contribue à développer l'employabilité du salarié.

2.3.1 – L'accompagnement RH

Nous avons montré, dans le chapitre 1, l'évolution de la gestion des ressources humaines et les nouveaux métiers de la mobilité qui en découlent.

En ce qui concerne l'Espace Mobilité de l'entreprise citée, tous les résultats (documents, histoire des EM, entretiens et analyse de trajectoire) décrivent l'importance de l'accompagnement du salarié par le conseiller mobilité. Ce sujet est présent dans plusieurs des thèmes et sous-thèmes lors du dépouillement.

Ce qui ressort en premier lieu est **l'importance du professionnalisme de l'accompagnement** : « *l'idée était de professionnaliser afin que, partout en France, les salariés soient accompagnés de la même manière et humainement* » (direction stratégique). Les managers disent aussi avoir besoin aussi de s'appuyer sur une équipe d'accompagnateurs RH et apprécient *'avoir à leurs côtés des professionnels capables de travailler comme une agence interne en faisant un travail de pro* » (direction opérationnelle). Finalement les parties prenantes concluent que *'l'accompagnement est un vrai job avec un aspect psy et un aspect technique* » (direction stratégique). Comme le montrent Abraham, Brillet, Ventolini, & Mercier (2016, p.255), « Les organisations ont besoin d'une personne dédiée à cette mission de gestion de la mobilité et des parcours professionnels »

Au-delà du poste en tant que tel, **le rôle de l'accompagnement est si fondamental qu'il peut résumer l'Espace Mobilité** aux yeux de certains : « *Pour moi, les fondamentaux d'un Espace Mobilité, c'est un Espace Mobilité « bien casté »* » (direction opérationnelle). Cela rejoint Sardas & Gand (2009) qui montrent que l'accompagnement du salarié, sans être une solution immédiate, constitue un appui indispensable pour passer ce moment jugé difficile et sortir des frontières du risque psycho-socio. Ensuite, cet appui facilite grandement la réalisation d'un nouveau projet professionnel motivant pour le salarié et utile pour l'entreprise.

Puis, les parties prenantes font le **lien avec entre le fait d'être accompagné et les résultats** que cela produit. *'Avant les gens se retrouvaient seuls. Ils ne sont plus seuls à gérer leur carrière, c'est un atout* » (direction opérationnelle). Sans pouvoir le démontrer financièrement,

les parties prenantes interrogées montrent que les résultats sont évidents à leurs yeux. Ce résultat va dans le même sens que Mercier, Schmidt & Lacour (2012) lorsqu'ils constatent que les salariés, après avoir subi un reclassement professionnel, traversent ensuite des « trajectoires chaotiques et présentent des traumatismes identitaires ». Leur étude démontre qu'un dispositif d'accompagnement innovant augmente considérablement « la qualité et la solidité des transitions professionnelles après un licenciement ».

Dans notre panel, quelques personnes interrogées (plutôt des professionnels des ressources humaines) précisent que **l'exercice de ce métier d'accompagnateur nécessite d'être supervisé**. Sardas & Gand (2009) disent la même chose lorsqu'ils indiquent qu'il est indispensable d'avoir conscience de la particularité des compétences professionnelles des conseillers mobilité. Et que, pour ce faire, il est nécessaire de leur offrir les moyens de les acquérir puis de les développer.

Le rôle de l'accompagnateur est spécifique. Il permet au salarié de trouver ses propres solutions d'emploi, ce qui facilite son employabilité.

2.3.2 - L'employabilité

L'analyse de trajectoire montre que **80% des salariés ont fait preuve d'employabilité** selon Marbot (2012) et Cadin, Guérin, & Pigeyre (2007) qui définissent l'employabilité en entreprise comme « la capacité d'une personne à être affectée à un nouveau travail et/ou à s'y maintenir » ou comme « la capacité relative que possède un individu d'obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail ». Les fondements et l'organisation même de l'Espace Mobilité sont emblématiques de la situation d'actualité qui doit favoriser une **employabilité relevant désormais d'un co-responsabilité** (Saint-Germes et al., 2011). Certains salariés du panel précisent qu'ils ont trouvé essentiel **d'être accompagnés au regard de leur profil complet, et pas seulement de leur CV ou de leur expérience professionnelle**. « *J'ai eu besoin du questionnement du conseiller mobilité sur mon caractère et mes souhaits profonds. Cela m'a permis de trouver un mode de travail qui me convient, un contexte de travail intéressant, et je dirais même un mode de fonctionnement adapté* » (salarié). Cela rejoint Loufrani-Fedida, Oiry, & Saint-Germes (2015) qui considèrent l'employabilité « comme le processus qui permet à un individu d'occuper, de trouver ou de créer un emploi à partir de l'utilisation optimale de ses compétences individuelles ».

De manière plus large, des managers constatent que *'quand quelqu'un passe par une mission, cela génère une vraie capacité d'adaptation. Cela peut lui amener une souplesse et une*

ouverture d'esprit'. Ce résultat confirme que l'employabilité peut même, à un niveau plus global, être considérée comme « **une nouvelle méta-compétence : le savoir-évoluer** » (Loufrani-Fedida, Oiry, & Saint-Germes, 2015, p.19).

L'employabilité, notion d'actualité non prévue dans les textes réglementaires de l'entreprise, est en quelque sorte un effet positif associé et finalement inattendu du fonctionnement des Espaces Mobilité. Cette conséquence concrète s'est matérialisée par l'attrait du fonctionnement des Espaces Mobilité auprès des salariés en mobilité volontaire pour qui l'employabilité peut être une préoccupation.

Synthèse Section 2 – Discussion

Dans cette section, les résultats ont été examinés au regard de la revue de littérature. Ces éléments apportent des éclairages précis à notre question de recherche à laquelle nous répondrons après avoir étudié les implications managériales de ces résultats.

Les Espaces Mobilité permettent de réaliser des 'transitions nouvelles' (Gunz, 1988) plutôt en « **rupture avec les métiers d'origine** » (Mignonac, 2001). Il s'agit de mobilités **horizontales** réalisées. C'est surtout l'ancre « **sécurité/stabilité et identité organisationnelle** » (Schein, 1978) qui a guidé la mobilité des salariés. Nos résultats ne montrent **pas d'impact de la variable âge**, contrairement aux travaux de Gould & Penley (1985) ; Tremblay, Wils & Proulx (1995).

L'étude met en valeur la notion de **territoire qui devient la maille adaptée à la gestion des mobilités**, comme le notent Sardas & Gand (2009) ainsi que Fabre et al., (2011). La **coordination efficace des réseaux tient un rôle central** dans la réussite de l'Espace Mobilité, ce qui va dans le sens des résultats de Noguera, Bories-Azeau, Fort, & Peyroux (2015)

Dans un paradigme RH en mouvement (Scouarnec, 2016), les Espaces Mobilité mettent en place un **métier dédié à la mobilité** tel que le décrivent Abraham, Brillet, Ventolini, & Mercier (2016). Le **métier d'accompagnateur RH** est très spécifique et les parties prenantes en ont toutes conscience. Cette posture particulière permet de rendre le salarié actif et de lui donner les moyens de **développer son employabilité** qui est de pouvoir trouver un poste adapté (Marbot, 2012 et Cadin, Guérin, & Pigeyre, 2007) ou de développer une nouvelle **méta-compétence : le savoir-évoluer** (Loufrani-Fedida, Oiry, & Saint-Germes, 2015, p.19). L'Espace Mobilité permet de développer ces deux formes d'employabilité.

3 – Méthode pour un fonctionnement efficace du dispositif : implications managériales

S'étant fondée sur une approche théorique de la mobilité, nous avons cherché à ordonner les résultats et les discussions. Dans cette section, nous nous efforçons de rechercher ce que ces résultats peuvent d'apporter aux praticiens et managers en termes d'informations et de pistes de réflexions. Au moment de faire des choix, il est précieux de disposer de plusieurs données : nous cherchons dans cette section à apporter des éléments de lisibilité permettant aux directions stratégiques et opérationnelles de mieux décider. Car la gestion de la mobilité est, aussi, un chemin jalonné de choix.

3.1 – Connaître et ré-interroger les facteurs de réussite

L'ensemble de nos résultats (analyse de documents, histoire des Espaces Mobilité, entretiens avec les parties prenantes et analyse de trajectoires) montre de manière manifeste que le nombre élevé de repositionnements de salariés et la vision positive des parties prenantes induits par les Espaces Mobilité reposent sur la mise en place d'une conjonction d'éléments dont aucun pris isolément, ne permet à lui seul d'expliquer ce bilan positif. L'harmonie entre les outils, l'organisation, les partenaires, l'état d'esprit des acteurs, le positionnement des responsables, la culture de l'organisation, les moyens financiers investis, etc. sont autant de facteurs-clés de succès. Du côté des salariés, la complexité des trajectoires démontre le nombre élevé d'étapes à passer pour réussir et les parties prenantes décrivent la pluralité des outils et interactions qui amènent à l'efficacité. **La réussite des Espace Mobilité repose sur une multitude de paramètres, tous déterminants.** D'après les parties prenantes, le risque serait de penser que l'on pourrait faire l'économie de l'un ou l'autre de ces facteurs sans remettre en cause la réussite du dispositif.

A ce stade, il paraît donc utile d'apporter des éléments de réflexion à partir de ces paramètres en les repérant, les nommant et en en définissant les implications managériales. Huit paramètres émergent clairement et de manière homogène des résultats.

3.1.1. Stratégie et choix de l'entreprise de mettre en place une mobilité concertée

Résultat

Les résultats mettent en valeur qu'il existe deux enjeux lorsque l'entreprise réorganise son outil de production.

- ✓ Le premier enjeu est de **réussir ses réorganisations quand elles sont indispensables** au fonctionnement de l'entreprise dans un contexte d'ouverture à la concurrence.
- ✓ Le second enjeu est de **d'accompagner ces changements d'une manière conforme aux valeurs affichées de l'entreprise.**

Les parties prenantes et les salariés de notre panel montrent à la fois la difficulté de gérer la mobilité, notamment contrainte et, en même temps le sentiment qu'ils ont que l'entreprise tente de gérer ce qui peut être vécu comme un traumatisme de manière humaine autant que possible, grâce, notamment à l'Espace Mobilité. Car, après 10, 20 ou 30 ans dans la même entreprise, refaire un CV est un exercice qui peut remettre en cause la conception qu'ils se font de leur identité professionnelle et de la sécurité de l'emploi telle qu'il l'avait connue (un salarié parle d'une forte agressivité qui l'a habité au moment de la suppression de son poste).

Or, ces choix, portés par le **souci d'efficacité et de respect des valeurs d'entreprise, amènent des résultats.** Les parties prenantes montrent que les réorganisations gérées en mode 'projet', restent difficiles à vivre, évidemment, mais permettent l'expression des salariés et, le plus souvent possible, un choix concerté malgré la contrainte initiale. D'autre part, nous avons vu dans le chapitre 3 qu'au-delà du résultat chiffré (*'combien de salariés retrouvent un poste'*), un salarié passé par l'Espace Mobilité est plus flexible, plus adaptable et plus employable à moyen et long terme.

Implication managériale

Pour les Espaces Mobilité internes

*Le discours sur le choix de la mobilité concertée, inhérent à la constitution d'un Espace Mobilité, doit être régulièrement réaffirmé. **Ce choix affirmé est le seul garant de la réussite du système.** La force et la clarté d'un discours à ce sujet est essentiel car le dispositif est issu de cette gouvernance. Elle seule rend possible une gestion non conflictuelle des restructurations et des changements dont l'entreprise a besoin en permettant à la fois aux salariés d'avoir des parcours à la fois sécurisés et motivants. Le discours d'entreprise constitue en cela un élément fort de crédibilité de tout processus de changement.*

*Ensuite, la réussite reconnue des Espaces Mobilité peut conduire à abandonner des éléments de performance moins apparents qui avaient fait la réussite de son modèle initial (l'importance du temps dédié par exemple). Si la flexibilité, la motivation et l'employabilité du salarié représentent un enjeu pour l'entreprise, maintenir certains moyens donnés aux Espaces Mobilité, malgré leur difficile lisibilité chiffrée, peut apporter des résultats positifs. Ainsi, nos résultats montrent qu'investir dans le capital humain est efficace bien que cela ne se voie pas immédiatement. **Démontrer les résultats de cet investissement** serait utile. En fonction du choix de l'entreprise et de ses priorités, des décisions peuvent être prises au sujet des Espaces Mobilité. Savoir que cet investissement en accompagnateurs RH génère des performances à moyen et long terme est une indication. Et il serait intéressant qu'une recherche complémentaire à celle objet de cette thèse, puisse porter sur la quantification des bénéfices générés par ces dispositifs (voir 9 : Démontrer les performances).*

Pour les Espaces Mobilité ou plateformes territoriales inter entreprise

Dans une plateforme multi entreprises, la qualité des prestations proposées repose également sur l'adhésion à un système mais aussi sur le respect de valeurs partagées. Un dispositif qui touche au fondement de l'entreprise ne peut pas se vivre de manière seulement opportuniste.

*Il semble indispensable que les entreprises adhérentes **partagent ces valeurs de réussite d'entreprise et expriment clairement leurs motivations à investir dans le capital humain pour y parvenir.** La mobilité concertée en constitue un des ciments réunissant les partenaires d'un Espace Mobilité inter-entreprise.*

3.1.2. Homogénéité des outils

Résultat

Tous les résultats mettent en valeur l'intérêt de disposer d'outils homogènes, dans leur aspect technique, dans leur dimension organisationnelle et dans celle du 'sens' et des 'valeurs'.

Implication managériale

Pour les Espaces Mobilité internes

L'équipe nationale, par son animation et ses productions techniques, permet de garantir et d'actualiser la performance des résultats dus à l'homogénéité des outils. Ces outils actualisés et leur animation sont à maintenir. Une organisation claire, partagée et homogène solidifie le travail de terrain des équipes des Espaces Mobilité.

Pour les Espaces Mobilité ou plateformes territoriales inter entreprise

Sur une plateforme qui réunit plusieurs entreprises, l'articulation entre les outils de l'Espace Mobilité auquel elles adhèrent et les outils RH de l'entreprise sont un enjeu important. Il est nécessaire, dans ce contexte, de préciser les conditions de compatibilité entre ces deux outils. Un code de déontologie entre toutes entreprises adhérentes à la plateforme est indispensable. Il permettrait, notamment, de définir clairement les choix stratégiques, les modes de coopération et les modalités d'accompagnement. Il s'agirait de règles du jeu à partager, très précises pour permettre un engagement en connaissance de cause et en confiance dans un domaine où la coopération ne va pas de soi.

3.1.3. Accompagnement RH

Résultat

L'histoire des Espaces Mobilité, leur modèle et leurs raisons de réussite sont basés sur un **nouveau métier** qui a émergé dans l'entreprise, celui de conseiller mobilité. Les Espaces Mobilité ont conçu leur modèle autour de la particularité de cet accompagnement RH, seule modalité permettant de mettre en œuvre une mobilité concertée. Ce métier présente des particularités par rapport au rôle RH plus habituel dans l'entreprise. Le conseil mobilité est moins directement dans la production RH. Il prend du recul, d'où son positionnement de tiers neutre en dehors de la hiérarchie. Nos résultats montrent ensuite **l'efficacité de l'accompagnement fait par le conseiller mobilité**. Chacune des parties prenantes (direction et salariés) met en avant le rôle central du conseiller mobilité dans les résultats positifs du dispositif. Les résultats montrent aussi que les **conseillers mobilité sont formés, animés et soutenus par les équipes nationales** au travers de formations, d'animation de réseau et d'analyse de pratique. Malgré tout cela, jugé indispensable et plutôt bien mis en place, plusieurs parties prenantes mettent en valeur **la difficulté du métier**, notamment parce que les conseillers mobilité, s'ils permettent d'éviter des risques psycho-sociaux, sont régulièrement en face à face avec des salariés qui souffrent professionnellement. Or, leur métier d'accompagnateur est d'écouter, de prendre en compte et de traiter cette souffrance. **Certains s'interrogent sur la conscience actuelle de ces particularités qui génèrent la réussite**. Quelques parties prenantes s'interrogent notamment sur **la question du 'temps' de plus en plus souvent remise en cause**. Elles indiquent ressentir une forme d'incompréhension quant à la **demande de réduction du temps qui leur paraît nécessaire** à la maturation d'un projet professionnel inhérent au principe même de la mobilité concertée. Le manager, de son côté, apporte toutes les solutions qu'il connaît avec l'appui de son RRH alors que le salarié qui arrive à l'Espace Mobilité se trouve sans projet précis et a besoin de temps pour définir ce qu'il souhaite faire, ce que l'Espace Mobilité lui apporte avec l'accompagnement nécessaire pour y parvenir. Il s'agit du principe même de l'outil.

Il est nécessaire que les personnes qui accompagnent s'inscrivent dans une posture très différente de celle des autres acteurs de la fonction RH. Sinon, cela ne correspondrait pas à l'idée voulue. C'est nécessaire et difficile à la fois. Si l'entreprise n'a pas conscience de cette nécessité, l'Espace Mobilité perd son sens et son efficacité.

Implication managériale

Pour les Espaces Mobilité internes

*Dans le cadre d'un Espace Mobilité interne, la posture de l'accompagnateur se manifeste par une capacité des acteurs à se mettre en recul. Il s'agit d'une modalité d'appui RH différente de celle des responsables des ressources humaines lorsqu'ils sont au sein des unités de production. Il s'agit presque d'une posture opposée à la culture dominante de l'entreprise et aux besoins immédiats de la production. Mais c'est en apparence seulement qu'elle est contradictoire. Ce rôle de tiers qui accompagne dans le temps apporte une complémentarité aux actions des équipes managériales. **Si c'était le même rôle, l'Espace Mobilité n'existerait pas et ses missions seraient internalisées aux processus de management.** Sans une conscience permanente de cette spécificité, il est difficile de résister à la tentation de simplifier l'offre alors que l'Espace Mobilité peut être appréhendé comme un élément cohérent avec le reste des savoirs faire de l'entreprise. Ce posture, spécifique par nature et par essence, a besoin d'outils particuliers. **Si les outils sont enlevés, le métier de conseiller mobilité est inutile, et c'est alors la question même de l'existence de l'Espace Mobilité qu'il faut poser. Donc maintenir les outils utiles au conseiller mobilité est repéré comme l'une des clés pour la réussite des Espaces Mobilité ou plateformes territoriales inter entreprise***

*La certification des conseillers mobilité est une question à se poser. D'abord pour les conseillers mobilité eux-mêmes, qui seraient équipés en connaissances et compétences nécessaires pour appréhender la fonction. Cette certification pourrait aussi clarifier la question du turnover des conseillers mobilité. Faut-il laisser la gestion de leur mobilité se faire naturellement ou, au contraire, organiser et contraindre à un turnover fréquent sur ce métier parfois qualifié d' « usant » ? **Pour l'entreprise, la certification des conseillers mobilité permettrait de reconnaître clairement ces compétences spécifiques.** En certifiant les conseillers mobilité, l'entreprise disposerait d'une assurance sur le plan des compétences, et affirmerait son souhait de compléter ses dispositifs RH par ce métier spécifique, mettant aussi des mots sur la difficulté du métier qui joue un rôle significatif **dans la prévention des RPS de l'entreprise.***

Pour les Espaces Mobilité ou plateformes territoriales inter entreprise

La question de l'interlocuteur qui recevra les salariés des entreprises adhérentes est cruciale. Un contrat clair de prestations et d'outils est à partager. Le conseiller mobilité a besoin d'outil spécifiques à détailler au départ. Le facteur temps en est un. Dans ce type de plateformes territoriales inter entreprise, le turnover des consultants mobilité est forcément moins rapide et le métier plus stable. L'assurance que le consultant dispose des outils est incontournable pour les entreprises et pour le consultant qui dispose ainsi de l'assurance qu'il disposera des connaissances et compétences nécessaires à gérer des situations de transition parfois porteuses de formes de violence ou délicates.

3.1.4. Prestations sur mesure

Résultat

Les parties prenantes voient les prestations sur mesure comme une vraie identité de l'Espace Mobilité. Autrement dit, si l'Espace Mobilité n'apporte pas de solution spécifique et innovante, il n'a pas lieu d'être. Leur reconnaissance envers l'Espace Mobilité est principalement à attribuer à ces prestations sur mesure.

La réalisation des prestations sur mesure passe d'abord par le fait de rejoindre le salarié dans ce qui rend sa mobilité réalisable ou non réalisable. Or, cela est de l'ordre du personnel, de l'intime, des leviers de motivation et d'énergie si complexe à définir. Nos résultats sur ce point étaient d'ailleurs si personnalisés qu'ils ont été impossible à coder en un seul item. L'unique résultat sorti consiste donc à dire que chaque individu est différent dans sa manière d'appréhender sa mobilité. Le rejoindre dans ces contraintes permet de lever les freins et réussir des projets professionnels réalistes. Les résultats montrent ensuite que le 'sur mesure' ne demande pas d'investissement important de l'entreprise mais un travail collaboratif au bon moment et une décision rapide et efficace. Les conseillers mobilité ne formulent pas de demandes démesurées, mais un retard dans la prise de décision nécessaire peut faire échouer des semaines d'accompagnement. Dans le panel présenté, une situation complexe s'est débloquée après de très longs mois d'accompagnement sur une prestation réglementaire mais exceptionnelle de 1.200 euros brut. Le salarié, au bord de la rupture, avait posé des conditions

pour prendre un poste sur lequel il était attendu, qui le motivait, mais il avait besoin de cette reconnaissance financière non directement accessible. Dans une entreprise aux règles de rémunération stricte, la décision immédiate de l'expert financier attaché aux Espaces Mobilité avait permis la réalisation d'un projet qui s'est avéré, par la suite, très réussi.

Implication managériale

Pour les Espaces Mobilité internes

*La réussite des Espaces Mobilité tient en partie à cette capacité à envisager des carrières dans un autre cadre de pensée que celui qui consiste à élaborer des parcours génériques applicables à des dizaines de milliers de salariés. Les prestations sur mesure sont, par définition, un peu plus complexes que les autres à mettre en place. Elles nécessitent, de ce fait, des solutions concertées et inédites. Dans les résultats, il faut parfois construire des projets pas tout à fait dans les règles habituelles (par exemple, trouver une solution pour faciliter l'accès à un site de travail plus éloigné du domicile, ...). Les Espaces Mobilité doivent être capables de sortir du cadre habituel des règles de l'entreprise. Les demandes ne sont pas nombreuses et le plus souvent très raisonnables, mais leur refus ou la lenteur d'une décision peut anéantir un accompagnement long et complexe. Cela nécessite, au bon moment, que tous les acteurs fassent ce qu'ils ont à faire, peu de choses en local mais beaucoup au regard de l'individu et de la réussite de son projet. **Etre attentif à soutenir les Espaces Mobilité dans leurs idées innovantes permettra de maintenir les performances liées aux prestations sur mesure. Encourager et/ou impulser une volonté de trouver des solutions innovantes auprès des Espaces Mobilité peut aller dans le même sens.***

Pour les Espaces Mobilité ou plateformes territoriales inter entreprise

Un Espace Mobilité inter entreprise travaille pour plusieurs managers. La performance globale et les résultats seront d'autant plus importants que les solutions seront adaptées. Un dialogue régulier est nécessaire à ces prises de décision au cours du parcours de reconversion. Ils conditionnent l'efficacité de l'accompagnement.

3.1.5. Animation du réseau territorial de l'emploi interne ou intra-entreprises

Résultat : L'animation territoriale de l'emploi est l'un des principaux résultats (très positif) qui a été détaillé dans la section précédente. Néanmoins, plusieurs parties prenantes pointent des difficultés de concertation depuis la mise en place des 3 EPIC. A cela, il convient d'ajouter la réforme des régions. Cette dernière a changé leur périmètre sur lesquels se sont calqués les Espaces Mobilité. Animer l'emploi territorial est donc rendu plus compliqué du fait de ces deux réformes.

Implication managériale

Pour les Espaces Mobilité internes

*L'animation réseau est l'un des résultats les plus significatifs. Comme l'accompagnement RH, l'Espace Mobilité n'aurait que peu d'intérêt sans l'animation et la connaissance GTEC. Dans une grande entreprise, affirmer la conviction de l'importance de ce facteur est utile pour contraindre parfois, et harmoniser les pratiques. Si les recruteurs ne donnent pas d'informations aux Espaces Mobilité, le système même des EM est à remettre en cause. Dans les périodes spécifiques où 3 EPIC travaillent désormais côte à côte, il est sans doute plus nécessaire de convaincre que de contraindre. Ainsi, **mieux expliquées, démontrées**, les performances cachées aux 3 EPIC pourraient offrir une meilleure lisibilité des résultats réels des Espaces Mobilité. Cette connaissance pourrait peut-être augmenter encore la coopération des EPIC et faciliter leur adhésion au sujet du travail des Espaces Mobilité. D'autre part, dans les mises en place des périmètres adaptés aux nouvelles régions, il peut être utile qu'un **point d'attention formel soit mis sur le maintien** de cette animation emploi jugée très efficace dans nos résultats.*

Pour les Espaces Mobilité ou plateformes territoriales inter entreprise

Les entreprises qui envoient des salariés travailler leur mobilité à l'Espace Mobilité inter entreprise adhèrent à l'esprit dans lequel il a été conçu. Plusieurs points sensibles doivent être abordés lors de la constitution de ces dispositifs inter-entreprises :

- ✓ *Partager ses offres d'emploi sur le territoire et pas seulement proposer des salariés.*
- ✓ *Partager l'information sur les postes, les évolutions possibles, les conditions de travail, la rémunération, etc.*
- ✓ *Clarifier les règles selon lesquelles un poste est ouvert aux collaborateurs des autres entreprises (ouverture systématique de tous les postes, ouverture seulement lorsqu'aucun candidat interne ne s'impose, ouverture seulement lorsqu'il y a carence de candidats en interne).*

Dans une plateforme inter entreprise, le bon sens prime, avec, en déontologie, le partage équitable d'informations et le respect de règles communes et claires.

3.1.6. Temps dédié à la construction d'un projet professionnel réaliste

Résultat

La question du temps était, dans les résultats, à la fois évidente et 'sensible'. Plusieurs parties prenantes, à tous les niveaux de l'entreprise (dans ce panel), sentent que la question du temps devient primordiale et que réduire la durée de l'accompagnement devient un objectif important. En parallèle, les résultats montrent que l'accompagnement n'aurait pas de sens sans avoir du temps dédié car trouver un nouveau poste est un processus qui peut être long et, en tous les cas, assez rarement rapide. Les parties prenantes constatent que le fait d'aller vite ne permet pas de trouver de solution satisfaisante, efficace et motivante (donc productive) à long terme.

Implication managériale

Pour les Espaces Mobilité internes

La performance liée au 'temps' est évidente pour les parties prenantes mais non démontrée. Un travail sur cette démonstration pourrait favoriser une décision claire sur la question du « temps » de passage d'un salarié à l'Espace Mobilité. L'indispensable respect du temps propre au salarié qui, si on le presse, est contreproductif, conduit à une démarche qui ne sera pas solide et inaboutie. L'accompagnement demande 'le temps qu'il faut'... Pour réduire ce temps, la solution ne semble pas être au moment de l'accompagnement. C'est peut-être par le sujet de l'anticipation qu'il faut l'aborder. L'anticipation passe souvent par les modalités de gestion globale de projet qui permettent à l'Espace Mobilité d'être associé rapidement et, en travaillant immédiatement en collaboration, montre des effets d'efficacité dès le début du projet. Anticiper avec les équipes pluridisciplinaires a montré ses effets.

Pour les Espaces Mobilité ou plateformes territoriales inter entreprise

L'explication du fonctionnement des plateformes permet de montrer l'intérêt de travailler avec les salariés en se donnant du temps quand ils arrivent dans la structure. A l'inverse, il peut être intéressant d'adresser à la plateforme des personnels en anticipation. Si la hiérarchie constate qu'un salarié se pose des questions sur son devenir sans qu'il voie de solutions immédiates, il peut être utile de débiter l'accompagnement avant l'éclatement d'une crise. Le temps est primordial, il peut s'organiser plus ou moins efficacement en fonction de la qualité de la communication entre les parties prenantes.

3.1.7. Partenariat pluri-disciplinaire

Résultat

Les résultats sont très positifs lorsque les conseillers mobilité « déclenchent le réseau » autour d'une situation spécifique de mobilité. Les partenaires de l'Espace Mobilité ont, tous, dit reconnaître et apprécier ce travail collaboratif. L'efficacité de mettre tout le monde 'autour de la table' est démontrée par les parties prenantes.

Implication managériale

Pour les Espaces Mobilité internes

*Les outils nationaux homogènes sont utiles pour donner un cadre porteur à ces relations de partenariat forcément contingentes. Le fait de co-signer des contrats de collaboration annuels peut présenter un aspect contraint lorsque le lien est rompu ou artificiel lorsque le lien est régulier. Dans les deux cas, ces contrats permettent pourtant de créer une occasion formelle de rencontre, d'échange, de bilan et d'amélioration de travail en commun. Même si ce sont des outils difficiles à faire vivre, **continuer à leur apporter de l'attention**, et les animer malgré les difficultés, semble utile.*

Pour les Espaces Mobilité ou plateformes territoriales inter entreprise

Les compétences pluridisciplinaires de plusieurs entreprises adhérentes à une plateformes de mobilité ne sont sans doute pas mobilisables de la même manière que dans un Espace Mobilité interne. Il semble quoiqu'il en soit très utile de décider avec les entreprises de la conduite à tenir : quelles parties prenantes il peut être opportun de connaître et s'il est utile de réunir plusieurs d'entre elles pour favoriser le parcours d'un salarié.

3.1.8. Démonstration de la performance

Résultat

Une partie de la performance des Espaces Mobilité est évidente aux yeux des personnes interrogées (combien de salariés retrouvent un poste). Une autre partie, significative, est évidente à leurs yeux mais difficile à démontrer, ce qu'ils déplorent.

Implication managériale

Pour les Espaces Mobilité internes

*Le défaut de démonstration des résultats non visibles amène à réduire ou à discuter certaines prestations comme celle du 'temps', des 'coaching de managers' etc. Or, d'après les résultats issus de ce panel, ces éléments sont indispensables à la performance des Espaces Mobilité. **Trouver des moyens d'expliquer et de démontrer les performances financières permettrait de consolider un outil performant (selon nos résultats) plutôt que de construire d'autres outils par ailleurs.***

Envisager une étude spécifique de calcul des performances non visibles aurait l'intérêt d'être précis à ce sujet. Ainsi, à partir de nos premiers résultats qualitatifs, il serait intéressant de les quantifier, chacun.

Pour les Espaces Mobilité ou plateformes territoriales inter entreprise

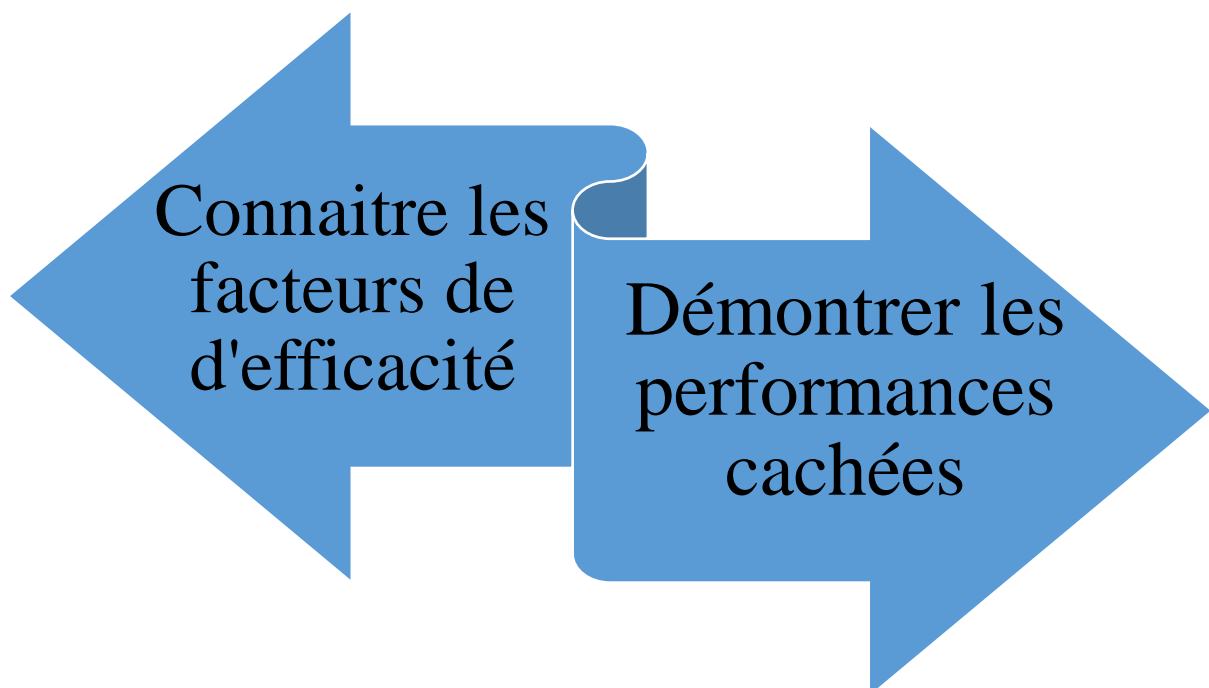
Il est essentiel que l'Espace Mobilité ou plateforme inter entreprise puisse avoir vis-à-vis des adhérents un discours explicite au sujet des performances visibles et non visibles de sa structure. Ces critères seront utilisés pour évaluer la prestation. Mettre en évidence des critères de performance est donc indispensable. Une manière d'approcher la dimension qualitative serait d'analyser les entretiens professionnels des salariés, un ou deux ans après la mobilité effective.

Tableau n°11. Huit points clés de réussite d'un Espace Mobilité.

	Elément d'efficacité	Implication managériale pour l'Espace Mobilité étudié	Implication managériale pour plateforme territoriale
1	Choix de la mobilité concertée	Affirmer ce choix et le justifier en chiffrant les performances cachées de la mobilité concertée (ou coûts cachés de la mobilité contrainte).	Utilité de partager la conviction de l'efficacité de la mobilité concertée et d'en connaître les résultats en termes de performances.
2	Homogénéité des outils	Animation des outils à maintenir. Ils solidifient les Espaces Mobilité.	Code de déontologie à rédiger avec les entreprises adhérentes.
3	Accompagnement RH	Cette posture nécessite de disposer d'outils pour maintenir une réelle efficacité (temps nécessaire, formations et animation du réseau de conseillers mobilité, ...)	Il est utile que les personnes ressources de la plateforme (les consultants mobilité) soient dotés des compétences nécessaires et d'informations et d'outils utiles (temps nécessaire).
4	Prestations sur mesure	Soutenir l'Espace Mobilité dans le « sur mesure » qui constitue sa plus-value, voire impulser cette dynamique.	Dialogue entre la plateforme et les entreprises adhérentes pour adapter les solutions d'emploi sur mesure si besoin.
5	Animation du réseau d'emploi territorial	Maintenir et affirmer la volonté de partager les informations dans un contexte rendu plus complexe (3 EPIC, réforme des territoires).	Partager l'information sur les postes entre entreprises adhérents, avec bon sens, partage équitable d'informations et respect de règles communes.
6	Temps dédié à la construction d'un projet professionnel réaliste	Démontrer l'efficacité à long terme de prendre le temps nécessaire à la création et réalisation d'un projet professionnel. Anticiper autant que possible.	Le temps est nécessaire à la création d'un projet. Les entreprises adhérentes peuvent y orienter des salariés à tout moment, y compris en prévention.
7	Partenariat pluri-disciplinaire	Maintenir l'attention apportée aux partenariats pluridisciplinaires compte tenu de l'efficacité démontré du travail en commun.	Apprécier la possibilité et l'utilité d'un travail pluri-disciplinaire dans une plateforme inter-entreprises.
8	Démonstration de la performance	Le défaut de démonstration de l'efficacité non visible fait défaut. Envisager une étude de performances cachées.	Mettre en évidence des critères de performances visibles et moins visibles est nécessaire.

Huit facteurs de performance sont issus des résultats. **Bien qu'ils soient connus et appliqués par les Espaces Mobilité, cette recherche met en valeur leur importance, les nomme explicitement et en donne les éléments détaillés des actions managériales qu'ils peuvent entraîner.**

D'autre part, cette liste met en valeur l'importance **de démontrer les performances cachées** selon les parties prenantes qui considèrent que l'Espace Mobilité est performant de manière évidente et, aussi, pour des raisons cachées.



Ces deux points sont à remettre dans leur contexte d'entreprise.

Connaitre les facteurs d'efficacité

⇒ Ces éléments constituent, *ensemble*, les leviers de réussite des Espaces Mobilité. **Connaître ces éléments, comprendre qu'ils sont complémentaires et qu'ils produisent conjointement ces résultats constitue le premier point.** Le fait que les Espaces Mobilité fonctionnent depuis plusieurs années peut laisser penser que la réussite repose sur un ou deux points principaux. Nos résultats démontrent qu'ils reposent sur plusieurs points, et que chacun de ces points est important.

En d'autres termes, la réussite exprimée dans ces résultats n'est pas le fait d'un item unique mais la conjonction d'un ensemble de critères à repérer, nommer, maintenir, animer et soutenir.

L'Espace Mobilité est un système complexe qui, pour fonctionner, nécessite donc de disposer de plusieurs éléments clés de réussite. C'est une combinaison de facteurs qui explique que l'Espace Mobilité fonctionne.

Ce travail nous a conduit à identifier huit points qui constitue des éléments de réussite. **Mais, dans la vie de l'entreprise, il est évident que ces huit points peuvent, concrètement, rarement être réunis.**

L'intérêt de cette liste -et implications managériales associées- est de démontrer que ce sont ces points qui sont fondamentaux, selon nos données croisées.

Cette liste peut contribuer à éclairer les choix que seule **l'entreprise peut effectuer, des choix éclairés au regard de sa politique** (*la mobilité concertée reste-t-elle un objectif ?*); **de ses contraintes** (*le temps doit être réduit, comment le conseiller mobilité peut-il garder la même posture mais s'organiser pour accélérer certaines phases ?*).

L'idée n'est pas de dire que maintenir ces huit points en permanence est possible dans la réalité d'une entreprise. Mais connaître ces points permet de poser des choix éclairés et adaptés aux exigences de l'entreprise...tout en permettant à l'Espace Mobilité de rendre les services escomptés.

Démontrer les performances cachées

⇒ Si l'efficacité visible est incontestée, on constate par ces résultats combien la question de la **démonstration de la performance** est un sujet central. Le sujet impacte l'entreprise qui doit refaire constamment le choix de la mobilité concertée. Il impacte les EPIC qui s'interrogent sur la plus-value de l'Espace Mobilité. Il impacte les salariés qui, en l'absence de démonstration, peuvent être accompagnés d'une manière plus ou moins adaptée à leurs souhaits et de manière plus ou moins rapide en fonction de la contrainte de temps qui sera donnée.

En résumé, nos résultats croisés montrent que l'Espace Mobilité apporte des performances globalement positives malgré les points d'amélioration cités. Certaines performances sont évidentes (combien de salariés retrouvent un poste et en combien de temps). D'autres le sont moins. Or, **le fait de ne pas réussir à calculer financièrement la 'motivation' d'un salarié, la 'prévention des risques psycho-sociaux' peut avoir des conséquences.** Soit parce que des prestations jugées indispensables pourraient être supprimées, soit parce que de nouveaux outils pourraient être créés alors que l'Espace Mobilité représente (dans ce panel) un outil structuré, pertinent, adapté et utile à tous les niveaux de l'entreprise.

Calculer les « performances cachées » générées par l'Espaces Mobilité apporterait une plus-value pour les parties prenantes. Non pas parce qu'ils doutent de ces performances moins visibles, mais parce qu'ils souhaiteraient les démontrer.

Ainsi, le modèle est pertinent lorsque les huit facteurs de réussite sont réunis autant que possible.

Le fait qu'il soit **nécessaire d'y investir sans que les effets soient immédiatement lisibles**, oblige à la recherche d'une démonstration financière d'autant plus convaincante que les parties prenantes la pressentent sans la définir précisément.

3.2 – Un EM interne est-il transposable à un territoire ? D'un modèle contingent à un modèle territorial

Si le modèle est solide et que l'expertise y est assurée, alors un Espace Mobilité interne a tout intérêt à s'élargir. Aller vers d'autres entreprises du bassin d'emploi permet d'être plus efficace avec les outils qui ont favorisé les réussites, en premier lieu desquels, la connaissance approfondie de l'emploi d'un territoire pour donner encore plus de chance à un salarié de réussir sa mobilité. Ainsi, plus il y a d'entreprises territoriales au sein d'un Espace Mobilité, plus il existera de solutions d'emploi.

3.2.1 – Le modèle territorial, quelques expériences en cours

D'abord, notre **enquête exploratoire** montre que de **grandes entreprises privées ont développé** des partenariats territoriaux de mobilité, notamment sous forme d'Espace Mobilité. Le modèle reste innovant mais efficace et très observé par les territoires. Ainsi, **l'Espace MAPP (Mobilité et Accompagnement de Projets Professionnels)** réunit ST Microelectronics, CMA CGM, Airbus Helicopters, ... pour collaborer en réseau autour des mobilités professionnelles de leurs salariés.

Puis nos résultats sur un **Espace Mobilité d'une grande entreprise de service public** démontre que l'aspect territorial est l'un des facteurs de réussite. Autrement dit, l'Espace Mobilité est performant à la condition qu'il soit **implanté dans un bassin d'emploi dédié**.

Ensuite, Culié et al. (2009, p.25) décrivent le **Pôle de Mobilité Régionaux (PMR)** qui a été « créé en juillet 2007 à l'initiative de *ST-Microelectronics (ST)*, rejoint très rapidement par *Capgemini, Radiall* et *Hewlett-Packard*. ». La structure vise un public volontaire qui trouve à sa disposition de la documentation sur les emplois et un accompagnement (avec bilans de compétences possible), voire de la formation. Ils y sont également accompagnés pour étudier un projet de création d'entreprise. Le PMR est volontairement situé en dehors des locaux des entreprises adhérentes.

Loufrani-Fedida & Saint-Germes (2015), qui étudient le **cluster territorial de Sophia Antipolis** depuis l'origine, montrent que les acteurs du territoire se sont fédérés autour de la difficulté à attirer, intégrer et fidéliser les talents. Les entreprises implantées ont, pour la plupart, leur maison mère à l'international : Amadeus, Hewlett-Packard, IBM, Philipps, Smasung, Intel... Ainsi, dans le but de trouver des solutions locales, acteurs publics et entreprises privées ont collaboré dès 2009. La Métropole, la CCI, les entreprises, ... ont créé une plateforme

numérique « eDRH ». « La démarche eDRH est de proposer aux entreprises des territoires de Sophia Antipolis et de l'ÉcoVallée, les applications sectorielles de recrutement - Telecom et Industrie » (Site CCI Côte d'Azur, 2017). De nombreux services digitaux y sont proposés. La cible est plutôt les TPE/PME mais les entreprises de toutes tailles y sont conviées. Les sujets principaux sont la mobilité internationale, la formation et les outils RH communautaires. Puis, le dernier service est « l'observatoire des compétences » qui, en « continu et en instantané », (p.113) répertorie les informations sur les compétences des salariés et celles recherchées par les entreprises.

Enfin, **même lorsque le dispositif n'est pas en place, son modèle est interrogé, comme le montre le « Livre vert de la formation » en novembre 2016.** Ce document est réalisé par des groupes de travail multipartites animés par la Fédération de la Formation Professionnelle sur mission des Ministères de l'Economie et du Travail. « Il est le fruit d'une quinzaine d'entretiens auprès d'entreprises de tous secteurs et de toutes tailles pour aboutir à cet état des lieux synthétique des pratiques et des innovations qui dessinent une nouvelle culture de l'appartenance au sein des entreprises. ». Il identifie notamment un **axe de progrès** autour des réalités économiques et sociales d'un territoire. L'idée est de créer des liens entre « tous les acteurs concernés par les compétences, les métiers et la formation professionnelle ». La forme la plus pertinente paraît être celle d'une « *plateforme collaborative d'échanges* », notamment pour améliorer « *l'adéquation de l'offre aux besoins de performance de tous les acteurs* ». (Livre vert FFP, 2016, page 25) Elle serait en cela un élément favorable pour l'attractivité territoriale.

Qu'ils existent déjà ou pas, les Espaces Mobilité ou plateformes mobilité territoriales semblent présenter une dimension de réelle efficacité grâce à sa coordination territoriale.

3.2.2 – Trois modalités d'ouverture possible de l'Espaces Mobilité

Dans ce contexte, il pourrait être pertinent d'étendre le dispositif au territoire. Cela se décline en quatre modalités distinctes. Le premier Espace est celui qui existe déjà, un Espace Mobilité interne. Le second s'ouvre au Groupe de l'entreprise et à ses nombreuses filiales. Le troisième garde également son identité d'entreprise et de Groupe mais adhère à un autre Espace Mobilité territorial existant. Enfin, le quatrième est une plateforme territoriale détachée de l'entreprise. Les structures territoriales y adhèrent et l'Espace gère la mobilité de manière encore plus large. Chaque modalité présente des avantages et des risques.

Tableau n°10 : Options d'ouverture possible des EM internes

	Périmètre	Avantages	Risques
Espace Mobilité intra entreprise	Les 3 EPIC	Connaissance GPEC fine	EM « d'employabilité difficile » plutôt que d'employabilité
Espace Mobilité intra Groupe	Les 3 EPIC et le Groupe avec ses filiales	Ouverture à des parcours plus variés	Mobilité peut facilement réalisable dans un seul sens
Espace Mobilité interne et adhésion à un Espace Mobilité Territorial inter entreprises	Les 3 EPIC et le Groupe avec ses filiales et Autres entreprises du territoire	La logique territoriale permet de trouver des solutions locales	Grandes différences entre les structures
Plateforme territoriale d'employabilité inter entreprises	Les entreprises adhérentes au sein d'un territoire	<ul style="list-style-type: none"> ° Ouverture à de multiples solutions territoriales ° Prestation non soumise aux modifications des choix stratégiques d'entreprise : équité de traitement de la mobilité territoriale 	Perte de la connaissance fine des entreprises car la plateforme est extérieure

Public : toutes qualifications, opérateurs, agents maîtrise et cadres.

Plusieurs auteurs ont étudié des entités de ce type et leurs conclusions montrent des éléments favorables et d'autres plus complexes lors de la création et animation d'une plateforme territoriale emploi, compétences et mobilité.

3.2.3 – Eléments de réussite et précautions pour une plateforme territoriale

L'étude des structures organisées autour de plusieurs entreprises et partenaires publics apportent les mêmes résultats. Soit ils sont traités efficacement, alors la structure décolle et apporte des résultats tangibles et très difficilement inégales. Soit ces mêmes résultats peinent à prendre forme, et la structure, financée, organisée, préparée à gagner, peine pourtant à trouver un rôle clair et une vraie efficacité.

Éléments clés : lieu dédié et coordination des acteurs

Le Pôle de Mobilité Régional offre de l'information GTEC aux salariés. « **Il s'agit de « permettre aux salariés de choisir leur parcours professionnel plutôt que de le subir».**

La réalisation de coordination territoriale du **cluster territorial de Sophia Antipolis** constitue une illustration de GRH territoriale partagée. Sa réussite repose sur la **recherche de solutions locales par des acteurs territoriaux publics et privés fédérés autour du projet**. Les auteurs montrent que cette expérience constitue une expérience singulière de « système territorial de management global des talents » (p.120). Après cinq années de fonctionnement pour l'Eco-Vallée (Sophia-Antipolis, etc), modèle a bien fonctionné et, de ce fait, s'étend désormais aux secteurs industriels.

Précautions : hétérogénéité des attentes et complexité des jeux de pouvoir des acteurs

Les études au sein d'un pôle de compétitivité étudié par Arnaud, Fauvy, & Nekka, (2013), décrivent la difficile mise en place d'une politique de GRH, en dépit des outils et des processus RH mutualisés. **Trois facteurs complexifient le développement** d'une politique de GRH territoriale au sein du pôle de compétitivité : « la réalité d'adhérents non instantanément mobilisables qui freine la dynamique de la mutualisation ; la résistance au changement qu'expriment en filigrane certains acteurs quant à l'idée d'évoluer collectivement sur la dimension des RH ; l'hétérogénéité des attentes des membres. » (Arnaud et al., 2013, p. 29). Ils indiquent que « la territorialisation de la GRH ne constitue donc en rien un chemin de développement ou d'innovation sociale facile ». Ils décrivent plusieurs difficultés à prendre en compte dans ce type de projet. « L'absence d'engagement durable d'un ou de plusieurs partenaires », « l'instrumentalisation au profit d'un acteur » et « la concurrence entre les territoires » (p.18).

Pour Everaere (2016), le groupement d'employeurs permettrait ainsi de sécuriser les parcours des personnes et d'ouvrir des perspectives de carrière au sein d'un territoire. Pourtant, **en dépit de son ancienneté et d'un intérêt partagé, les groupements d'employeurs restent rares**. Pour lui, un **certain nombre de facteurs sont en cause** : « la réticence des adhérents à partager des compétences potentiellement sensibles », « un devoir de coresponsabilité de l'emploi particulièrement contraignant pour les adhérents » suite à la mutualisation des ressources, et surtout la difficile « existence d'un socle de capital social (confiance, réciprocité, réseaux locaux) entre les entrepreneurs d'un territoire ».

En résumé, comme l'indiquent Bories-Azeau, Fabre, & Loubès (2007, p. 14), « **les jeux de pouvoir sont très complexes** » dans le territoire. Donc, que ce soit pour Arnaud, Fauvy, & Nekka (2013) sur les pôles de compétitivité, ou Everaere (2016) sur les groupements d'employeurs, les résultats pointent les mêmes types de difficultés. La volonté de collaborer sur le territoire est présente. Mais, dans la réalité, « **l'hétérogénéité des attentes des membres et la résistance au changement qu'expriment en filigrane certains acteurs quant à l'idée d'évoluer collectivement sur la dimension des RH** » freinent le développement Arnaud, Fauvy, & Nekka (2013).

Tels sont, d'après notre étude exploratoire et la littérature à ce sujet, les points d'appui et les précautions dont tenir compte pour la mise en place d'une plateforme territoriale mobilité.

3.3 – Anticiper sur l'organisation, les métiers et les outils

L'anticipation peut être un élément supplémentaire utile pour gagner en performance.

3.3.1 – Anticiper les organisations et réorganisations

L'entreprise adapte régulièrement son organisation interne dans le but de faire face efficacement à sa mission d'EPIC dans une société en évolution. Ainsi, sur chaque région, il est nécessaire de trouver un juste équilibre entre les postes à pourvoir et les ressources susceptibles d'y postuler. Les enjeux majeurs résident dans l'organisation de cette démarche au sein d'une entreprise qui compte plus de 150 métiers. Car dans une entreprise de 150.000 salariés, le marché interne de l'emploi existe de fait.

Or, les parcours de recrutement, même internes, prennent souvent un temps certain. De l'autre côté, certains salariés, dont les profils sont adaptés, peuvent voir leurs sites évoluer et leurs missions se transformer ou disparaître.

Si le choix de la **mobilité concertée reste la préférence de l'entreprise, l'anticipation peut en être une donnée d'efficacité**. Comme le prévoit le « Document définissant les missions d'un EM » (p.5) : « *Dans le cadre d'évolution d'organisation ayant un impact sur l'emploi, l'EM doit être impliqué en amont -6 mois avant la date effective de la réorganisation- afin d'anticiper les besoins éventuels de formation et le plan de charge de l'EM* ».

Ce délai a plusieurs vertus. Celle, d'abord, de couvrir les **postes par des compétences adaptées**. L'intérêt est également de contribuer à la prévention des **risques psychosociaux** en

permettant aux salariés d'obtenir des informations claires et des modalités précises d'accompagnement. L'anticipation a enfin pour intérêt d'associer rapidement l'Espace Mobilité qui peut, dès le début du projet, intervenir en tant que tiers, ce qui facilite parfois la construction de solutions « gagnant/gagnant ».

Anticiper nécessite de disposer d'un certain nombre d'outils. Le fait de travailler en **accompagnant le changement** en est un. En effet, pour les DRH, « il s'agit non seulement d'initier le changement mais surtout de le **soutenir tout au long du processus de transformation, que ce soit au niveau individuel, au niveau de projets spécifiques** » (Besseyere des Horts, 2016, p.13) Dans ce cadre, les modalités d'accompagnement/coaching au manager permettent de professionnaliser et soutenir le maillon de la hiérarchie qui gère en direct une réorganisation impactant des postes. La conduite de projet permet en outre d'organiser chaque étape avec un partenaire extérieur (qu'est l'Espace Mobilité) qui peut, quand cela est nécessaire, apporter des précisions sur le processus de mobilité concertée garanti par l'entreprise. Le schéma type de conduite de projet est présenté en annexe n°4.

Une telle anticipation favorise des reconversions positives et réussies.

3.3.2 – Anticiper avec la prospective des métiers

Le rapport du 'Conseil d'Orientation pour l'Emploi' (*qui réunit notamment les représentants des employeurs et des syndicats, l'Etat, le service public de l'emploi, des économistes et experts du marché du travail*), publié en plusieurs tomes (le dernier tome en septembre 2017) indique que « **la moitié des emplois existants verrait son contenu notablement ou profondément transformé** par les évolutions technologiques ».

Dans nos résultats, **les directions (stratégiques et opérationnelles)** regrettent que l'Espace Mobilité ne dispose pas d'une vue plus précise des évolutions significatives à venir des métiers de demain. Ces dirigeants précisent qu'ils seraient rassurés de **voir les RH anticiper afin de préparer les salariés aux compétences qui seront utiles aux équipes opérationnelles dans les années à venir.**

Les Espaces Mobilité accompagnent, depuis quelques années déjà, **des salariés** qui ont déjà vécu de précédentes mobilités. Ils sont, de fait, d'autant plus intéressés par la connaissance fine de l'évolution des métiers à venir. S'ils se disent rassurés sur le processus d'accompagnement que leur propose l'entreprise, notamment au travers des Espaces Mobilité, ils souhaitent être mieux éclairés dans leurs choix. **Une prospective des métiers les intéresserait fortement.** Ils

pourraient ainsi décider de postuler plutôt à un poste qu'à un autre, en fonction des transformations à venir sur chacun des deux postes ciblés.

Certaines directions de l'entreprise effectuent des travaux d'envergure sur ce point. **Une coordination avec les Espaces Mobilité** pourrait avoir un intérêt dans ce domaine. Anticiper sur les métiers à venir rendrait l'accompagnement des salariés plus efficient.

Ces visions prévisionnelles et prospectives, définies par Scouarnec (2002) comme la « capacité de détection précoce des signaux faibles de changements à venir », ont pour objectif de **prévoir et d'accompagner les transformations rapides**. En cela, elles répondent au souci d'efficacité et de performance recherché.

3.3.3 – Anticiper sur les outils : mobilité et digital

Nos résultats décrivent la complexité d'effectuer un choix de poste. Ce choix repose sur une vision complète du profil des salariés, vision dépassant largement les éléments trouvés dans le CV officiel. En face, le recruteur, même s'il met à disposition une fiche de poste, ajoute très souvent à l'oral de nombreux détails utiles à l'Espace Mobilité. Il précise par exemple qu'un poste peut être tenu par un débutant mais que ce serait impossible sur un autre ; que tel ou tel collectif est suffisamment solide pour accueillir un salarié plus fragile ou moins compétent au moment donné, etc.

Or les conseillers mobilité ne peuvent, à eux seuls, retenir l'ensemble de ces spécificités, qu'elles soient celles du salarié ou celles du poste. Ainsi, tout le travail d'animation d'emploi territorial peut être finalement assez **peu utile si l'organisation de l'information est mal construite**. Notre expérience longitudinale a montré que le collectif est un atout pour garder la mémoire et la finesse des informations données sur les postes et sur les salariés. Mais il est, en plus, nécessaire de **croiser ces informations** pour que, dans un flux de 200 à 300 salariés et de 400 offres de postes, le conseiller mobilité puisse faire les liens avec à propos.

On voit combien un outil informatique dédié à la mobilité peut être utile dans ce contexte. Il constitue finalement une sorte d'appui au principe même de l'Espace Mobilité qui est de croiser avec précision des données de deux ordres. C'est un peu comme si, sans outil adapté, le temps et l'énergie de l'Espace Mobilité ne représentaient un investissement partiellement utilisé.

Or, la connaissance de ces deux éléments (compétences et offres de poste) est la clé de voûte de la réussite des mobilités.

Si le face à face est indispensable et si rien ne remplace l'accompagnement individuel pour construire un projet professionnel, le **digital devient incontournable pour le réaliser**. Plusieurs initiatives innovantes montrent que la demande est importante dans ce domaine.

Notre enquête exploratoire nous enseigne que les **nouvelles formes de mobilité sont construites autour d'un outil digital dédié**. Un exemple de GRH territoriale réussie (Sophia Antipolis) fonctionne autour d'une plateforme numérique et de nombreux services digitaux proposés. Cela offre au système déjà performant une rapidité, une justesse et une efficacité irremplaçables.

Cette enquête exploratoire témoigne encore du fait que travailler de manière numérique est incontournable mais **ne dispense en aucun cas** des fondamentaux repérés dans nos résultats. Ainsi, la plateforme étudiée décrit les mêmes éléments clés : **l'animation territoriale** de l'emploi ne fonctionne que si les DRH sont moteurs et que si **l'accompagnement** est un point central. Puis, pour fluidifier tous les aspects « emplois », le **digital est un très précieux atout supplémentaire**.

Ainsi, que ce soit pour les salariés avec des CV de compétences numériques ou pour les postes mis à disposition, un outil mobilité dédié est utile dans le cadre d'Espace Mobilité interne ou intra entreprises.

La Bourse de l'emploi interne donne accès à des postes en temps réel et permet aux managers de consulter des CV en ligne. Cependant, un outil dédié à la mobilité a une puissance démultipliée car il propose les candidatures adaptées aux recruteurs et donne des alertes emplois aux salariés à partir de données complexes et difficiles à retenir pour un conseiller mobilité.

Le digital est un outil incontournable et adapté aux nouveaux besoins de la gestion des mobilités professionnelles. Et même s'il ne représente « aujourd'hui (*qu'*)un aiguillon salutaire pour les DRH » (Besseyre des Horts, 2016), un **support digital dédié à la mobilité pourrait permettre de mettre en valeur et développer la puissance des Espaces Mobilité** qui, dans leur pratique quotidienne en partie 'artisanale', collectent des données croisées.

Synthèse

Section 3 – Méthode pour un fonctionnement efficace du dispositif : implications managériales

Notre intention, dans cette section, était de dégager des implications managériales issues des résultats de notre recherche.

Le nombre élevé de repositionnements de salariés repose sur la mise en place d'une conjonction d'éléments dont aucun, pris isolément, ne permet à lui seul d'expliquer ce bilan positif. Il s'agit **d'un ensemble de critères à repérer, nommer, maintenir, animer et soutenir. Ces critères sont utiles à connaître pour les confronter à la stratégie de l'entreprise et effectuer des choix éclairer.**

L'efficacité de l'Espace Mobilité est reconnue par toutes les parties prenantes...ainsi que les performances moins visibles. **Calculer les performances cachées de l'Espace Mobilité pourrait permettre de prendre des décisions éclairées pour l'avenir du dispositif.**

Augmenter les possibilités de reconversion passe par l'**ouverture de l'Espace Mobilité aux filiales du Groupe** de l'entreprise et aux **autres entreprises du territoire.**

L'anticipation reste au cœur du dispositif des Espaces Mobilité par la gestion en **mode projet**, par un meilleur **partage de la prospective métiers** et par la **digitalisation.**

Connaissance des points clés de réussite, ouverture et anticipation, telles sont les implications managériales issues des résultats de cette recherche.

Conclusion du Chapitre 4

Analyse des résultats, discussion, implications managériales

Dans ce chapitre 4, nous avons extrait des paramètres significatifs de nos résultats. Deux objectifs ont sous-tendu ce travail de synthèse des données. Il s'agissait d'une part de situer l'Espace Mobilité étudié dans le champ théorique de la gestion des ressources humaines. Il s'agissait d'autre part d'apporter une contribution managériale en repérant dans les résultats des éléments saillants pouvant être utiles à l'entreprise.

Nous avons montré que la création des Espaces Mobilité a mis en place une organisation dédiée, dans un contexte où « le chargé de mobilité » est « aujourd'hui devenu indispensable » dans les organisations d'après Abraham, Brillet, Ventolini, & Mercier (2016, p.255). Le conseiller mobilité des Espaces Mobilité représente ainsi un **nouveau métier RH**.

Ensuite, les résultats démontrent l'importance de la **maille territoriale** qui est révélatrice de l'« émergence d'un acteur collectif territorial » autour d'un « réseau d'entreprises » (Defélix et al., 2010).

Enfin, **l'employabilité** est l'un des effets positifs des Espaces Mobilité. Concept assez neuf et de plus en plus utilisé, l'employabilité offre au salarié divers outils pour « développer ses compétences » (Thévenet et al., 2012) et favoriser une « nouvelle méta-compétence : le savoir évoluer » (Sabrina Loufrani-Fedida et al., 2015a).

A notre **question de recherche initiale** : « En quoi un Espace Mobilité représente un nouveau modèle des gestions de la mobilité professionnelles ? », nous pouvons donc apporter la réponse :

C'est en positionnant sur un même lieu ces trois modalités innovantes de GRH : le métier d'accompagnateur RH, l'animation territoriale et le maintien de l'employabilité, que l'Espace Mobilité gère la mobilité de manière nouvelle.

Conclusion de la Partie II

Les Espaces Mobilité : la construction d'un réseau territorial. Résultats et discussion

Cette partie a présenté les résultats recueillis de diverses manières sur l'Espace Mobilité d'une grande entreprise de service public. Ces données ont ensuite été traitées afin d'en extraire les éléments de résultats synthétisés, leur positionnement au regard de la littérature en gestion des ressources humaines et leurs implications managériales.

Conclusion générale

Dans le cadre de cette thèse, nous avons voulu éclairer une des principales problématiques de la gestion de la mobilité professionnelle. En effet, le champ de la mobilité interne a évolué au fur et à mesure des mutations économiques qui transforment les emplois et nécessitent des compétences nouvelles. L'adaptation des entreprises à ces changements représente un enjeu majeur dans un contexte concurrentiel. Les salariés sont directement impactés dans leurs carrières car elles deviennent moins linéaires et plus chaotiques. C'est la raison pour laquelle les acteurs des ressources humaines ré-inventent progressivement des modalités de gestion de la mobilité interne au sein des entreprises.

Dans ce contexte, il nous paraissait utile d'analyser les outils qui répondent le mieux à ces enjeux partagés.

La mise en place des Espaces Mobilité dans une grande entreprise de service public, et notre pratique de huit ans dans deux d'entre eux, nous avait conduit à poser l'hypothèse suivante en début de thèse :

Hypothèse centrale

Les Espaces Mobilité, créés pour répondre à l'obligation de maintenir la sécurité de l'emploi, constituent des modèles innovants à la gestion des ressources humaines classique compte tenu de leur organisation spécifique de plateforme dédiée à la mobilité.

La mobilité, un concept en pleine évolution

Dans un premier temps, en re-situant l'Espace Mobilité dans son contexte de **littérature en sciences de gestion**, nous avons montré que la **mobilité professionnelle** est un **concept central** en gestion des ressources humaines. Elle a pour finalité de « mettre la bonne ressource au bon endroit au moment opportun » (Janand & Brillet, 2015). Elle peut aussi favoriser une dynamique de renouvellement, permettant ainsi aux entreprises et aux salariés de développer leurs compétences (Peretti, 2013). Ainsi, la mobilité interne tient un rôle majeur dans les entreprise puisque « les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations » (Cappelletti & Noguera, 2016).

Cependant, au cœur d'une actualité économique en forte mutation, nous avons montré que la **mobilité évolue en bien des points**. Les lois, d'abord, accordent une place essentielle à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, à la formation, à la sécurisation des parcours et à la notion d'employabilité. Dans ce contexte, les pratiques des ressources humaines visent à outiller les professionnels pour qu'entreprises et salariés soient acteurs de ces transformations à réussir. A l'instar de « **la prospective métiers** » (Scouarnec, 2002), **l'objectif est de donner du sens et de la valeur aux instruments de mobilité**.

Ensuite, le périmètre d'action évolue. Les PME et grandes entreprises considèrent de plus en plus le **territoire** comme la « maille utile à la construction des mobilités et aux échanges de ressources, voire à la création de valeur ajoutée » (Bories-Azeau & Loubès 2013). Ainsi apparaît la notion de gestion *territoriale* des emplois et des compétences et avec elle, « **le territoire émerge en tant que nouveau lieu de la gestion des compétences** » (Oiry & Al., 2013).

L'évolution de la mobilité : enjeu et rôle des parties prenantes

Pour **les entreprises**, l'enjeu est de faire face, jour après jour, à de nouveaux défis en recherchant une productivité efficace et adaptée au marché. Pour ce faire, il leur est nécessaire de « développer des capacités qui les rendent uniques, les distinguent de leurs concurrents et leur permettent d'exceller dans leurs domaines » (Besseyres des Horts, 2014). Le capital humain étant au cœur de la réussite des entreprises, elles sont, pour rester compétitives, de plus en plus contraintes de **s'impliquer dans la sécurisation des parcours de leurs salariés**. Ainsi, « l'entreprise est désormais concernée par le développement de l'employabilité » de ses collaborateurs (Saint-Germes, Pijoan, & Briole, 2011).

Les salariés, pour leur part, ont à devenir acteurs de leur parcours, posture délicate pour certains, plus naturelle pour d'autres. Les notions **d'employabilité et de sécurisation des parcours** les engagent, en effet, à jouer un rôle plus important dans la construction de leur carrière (Roger & Ventolini, 2004). Au regard des nouvelles trajectoires professionnelles de moins en moins stables, les salariés deviennent autonomes dans leurs choix et responsables de leur parcours.

En conséquence, « on constate une **évolution des approches de la GRH**, qui passe **d'une conception instrumentale des ressources humaines vers une gestion responsable des salariés** et de leur rôle dans la gouvernance et le développement de l'entreprise » (Uzan et al., 2017). Ainsi, la fonction des **ressources humaines** est directement touchée par ces transformations résultant de l'actualité économique et digitale. Celles-ci peuvent amener à penser qu'« un **changement de paradigme** serait en marche...qui appelle de **nouvelles compétences RH** » (Scouarnec, 2016).

Pour conduire ces mutations, un **nouveau métier émerge en entreprise : celui de chargé de mobilité** (Brillet, 2016). En **posture d'accompagnement RH** et non pas de gestion de carrière imposée, le chargé de mobilité « nomme, valorise les changements et permet que l'accompagné

ouvre l'accès au sens pour qu'il renouvelle sa dynamique d'action » (Vial, Mamy-Rahaga, & Tellini, 2013).

Dans cet environnement mobile, nous avons montré que les **Espaces Mobilité sont emblématiques** de l'importance de la mobilité et de son évolution contextuelle. Créés pour gérer les mobilités internes aux entreprises ou externes lors de plans de licenciements, ainsi que pour accompagner efficacement les mobilités volontaires, nous avons mis en évidence que les Espaces Mobilité sont cités dans la littérature mais peu étudiés dans leur fonctionnement global.

Définition d'un Espace Mobilité

En résumé de la revue de littérature, nous avons proposé en fin de chapitre 1 de **définir l'Espace Mobilité** comme un lieu basé sur un **territoire** donné et dédié à **l'accompagnement RH de la mobilité** interne ou externe. **Animateur de la GTEC et prospective métier**, les Espaces Mobilité disposent d'outils permettant de réaliser des **projets professionnels co-construits**. Positionnés en **tiers neutre et extérieurs à la hiérarchie**, les accompagnateurs RH de l'Espace Mobilité accueillent des salariés en **mobilité volontaire ou contrainte**.

Etude exploratoire et étude approfondie

La **revue de littérature** a conforté l'intuition de l'utilité d'étudier en détail l'efficacité d'un Espace Mobilité et son fonctionnement.

Du point de vue du praticien, cette même vérification a été effectuée au travers d'une **étude exploratoire** menée auprès de six structures actives sur la question de l'emploi territorial et d'Espaces Mobilité inter ou intra entreprises. Ce travail nous a permis de montrer que l'accompagnement des projets professionnels et la connaissance des emplois sur un territoire sont deux **outils efficaces mais délicats à construire**. En outre, **l'intérêt partagé** -par l'ensemble des parties prenantes- pour ce type d'outils a été l'un des principaux résultats de cette étude exploratoire.

Ces premières recherches ayant confirmé l'intérêt d'élaborer une vision précise du fonctionnement de cet outil, nous avons centré nos travaux sur **l'un des Espaces Mobilité d'une grande entreprise de service public.**

Notre posture de « **praticien réflexif** » (Schön, 1983) nous a amenée à proposer une analyse approfondie d'un Espace Mobilité choisi parmi les vingt-trois Espaces de l'entreprise étudiée. Schön montre que le savoir professionnel se construit à la fois par l'action et par la réflexion dans et sur l'action. C'est la raison pour laquelle il nous a paru pertinent de dresser un **état des lieux sous la forme d'une évaluation d'un Espace Mobilité afin d'en repérer la contribution effective et de déterminer en quoi il représente un modèle innovant de gestion de la mobilité.**

Méthodologie et accès au terrain

Notre positionnement épistémologique est à dominante constructiviste. Nous avons effectué une observation participante (aussi dénommée « **recherche-action à la première personne** ») afin « d'élaborer un modèle de fonctionnement du système étudié » (au sens de David, 1999).

Ce travail a été mené en s'appuyant sur un processus itératif, « selon les phases de la boucle de recherche » qui ont alterné des travaux de terrain en **immersion** et des phases de **distanciation** pour prendre du recul et analyser les matériaux (Cappelletti, 2010).

L'entreprise choisie compte **150.000 salariés sur le territoire français.** Les Espaces Mobilité y ont été créés en 2009 pour accueillir des salariés dont les services avaient été réorganisés. Ouvert rapidement à de très nombreux salariés en mobilité volontaires, plus de 2.000 y sont accompagnés en France chaque année, dont plus d'un tiers en mobilité volontaire. Sur la région qui a été sélectionnée pour notre étude, l'entreprise compte 7.500 collaborateurs sur le bassin d'emploi au moment du recueil des données. Nous avons présenté **l'Espace Mobilité étudié qui gère la mobilité d'environ 250 salariés par an sur son territoire régional d'emploi.**

Notre positionnement de praticien réflexif (Schön, 1983) a nécessité l'élaboration d'un protocole strict de recherche. Ainsi, plusieurs **méthodes de recueil des données** ont été mobilisées afin de disposer de données croisées. Consciente, cependant, que la « neutralité du

chercheur » est une position « impossible à occuper sur le terrain » (Plane, 2000), nos observations ont été discutées et débattues entre chercheurs et acteurs des Espaces Mobilité sous la forme d' « intersubjectivité contradictoire » (Savall & Zardet, 2004).

Considérant que l'Espace Mobilité peut constituer un apprentissage organisationnel au sens d'Argyris, notre recherche a « nécessité de **disposer de sources d'observations distinctes à différents niveaux de l'entreprise** » (Schön & Argyris, 2001).

- ▷ Ainsi, une **analyse de documents** a été conduite dans un premier temps afin de mettre en valeur les aspects techniques et réglementaires développés par l'entreprise.
- ▷ Ensuite, des **entretiens** ont permis de recueillir deux types d'informations :
 - ▷ Certains **entretiens** ont servi à retracer **l'histoire des Espaces Mobilité dans l'entreprise**.
 - ▷ D'autre part, 24 entretiens ont été menés avec des parties prenantes de métiers différents et de tous les niveaux de l'entreprise afin de connaître avec précision le **fonctionnement actuel de l'Espace Mobilité**.
- ▷ En dernier lieu, l'efficacité de l'outil pour les collaborateurs a été analysée en se fondant sur **l'analyse de 40 trajectoires de salariés** pendant la durée de leur passage dans l'Espace Mobilité.
- ▷ En outre, notre situation de praticien réflexif nous a permis de mener une **étude longitudinale** au sein de deux Espaces Mobilité distincts pendant huit années.

Des résultats homogènes

Résultats par type de méthodologie

Bien que spécifiques, les **résultats sont très majoritairement convergents** en ce qui concerne les thèmes principaux.

L'analyse de documents a mis en relief les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour disposer d'un réseau d'Espaces Mobilité **homogène et structuré** afin de pouvoir organiser de la **mobilité concertée**. Entre des postes disponibles dans l'entreprise et des salariés en mobilité, les Espaces Mobilité **accompagnent et coordonnent** la GPEC au sein de leur territoire.

L'histoire des Espaces Mobilité décrit la manière dont ils ont été mis en place. Lorsque le premier site impacté a été réorganisé, le transfert de charge à 80 kilomètres concernait une centaine de salariés. La direction nationale avait **anticipé** ces restructurations. Une équipe était donc préparée à intervenir sur le site. Elle a recueilli les **informations GTEC utiles et a bâti une cartographie des emplois sur le territoire**, afin d'**accompagner chaque salarié** et de réussir des **mobilités co-construites**. Les équipes de managers ont été également soutenues. Le modèle des Espaces Mobilité était né. En une année et demie, il est passé de la phase de conception à celle de généralisation à l'ensemble des régions de France, soit **23 Espaces Mobilité territoriaux** pour l'entreprise. Sa capacité à centraliser des informations 'emploi' et à proposer des prestations personnalisées a très rapidement attiré les **mobilités volontaires** dans des Espaces Mobilité aux prestations homogènes.

Les **entretiens avec les parties prenantes** ont montré que des collaborateurs, de tout type de postes dans l'entreprise, ont jugé que l'Espace Mobilité leur avait été utile. **Son efficacité repose principalement sur l'animation territoriale de l'emploi interne** et la **confiance** dans l'Espace Mobilité, son directeur et les conseillers mobilité.

L'analyse des 40 trajectoires de mobilité a apporté des éléments à la fois quantitatifs et qualitatifs. Dans cet échantillon, 90% des salariés ont trouvé une **solution de réorientation** qui leur convenait. Pour 80%, la situation nouvelle a été la tenue d'un nouveau poste (dont 2/3 en mobilité fonctionnelle). **Aucune mobilité n'a été imposée**. La diversité des profils et des situations a nécessité la construction de **solutions personnalisées** tout en respectant le cadre réglementaire.

Synthèse des résultats

Le croisement des analyses sur la base de ces quatre résultats distincts d'observation a permis de démontrer que **l'efficacité de l'Espace Mobilité repose sur plusieurs facteurs clés de succès.**

Ces résultats sont globalement très homogènes. **Les divergences** exprimées peuvent être ordonnées en deux sujets principaux :

1. La question de **l'anticipation** a été l'un des points clé de la mise en place des Espaces Mobilité. Bien que conscientes de la difficulté des exercices de prévision, les parties prenantes regrettent de manquer d'anticipation sur *l'évolution des organisations* et les *transformations des métiers* à venir.
2. Le travail en mode « **gestion de projet** » a été jugé particulièrement performant par ceux qui l'ont mis en place. L'abandon des modalités globales d'accompagnement telles que : présence de l'EM en CHSCT, coaching des managers, ... est un point d'inquiétude pointé dans les résultats.

En premier lieu, l'entreprise a défini une politique de **mobilité concertée** soutenue par des **outils homogènes** permettant de co-construire des solutions sur mesure avec chaque salarié pour qu'il devienne pro-actif et acteur de sa mobilité.

L'anticipation a aussi été indispensable en permettant de gérer les réorganisations en **mode projet** avec un appui conjoint à la ligne managériale et aux salariés.

L'animation du réseau territorial de l'emploi interne et **l'accompagnement RH par un tiers** sont les deux caractéristiques centrales du fonctionnement des Espaces Mobilité.

La **confiance** des parties prenantes dans l'équipe de l'Espace Mobilité se révèle être essentielle.

Le **temps dédié** est apparu comme un facteur déterminant pour réussir un projet co construit. Le temps long a, en effet, permis l'élaboration d'un projet jusqu'à ce qu'il soit « gagnant/gagnant ».

La recherche a aussi montré que le **travail en équipe pluridisciplinaire** avait favorisé l'efficacité des Espaces Mobilité. Les responsables des ressources humaines, managers, médecins du travail, assistants sociaux, psychologues, etc peuvent être réunis par l'Espace

Mobilité autour de situations spécifiques qui, de ce fait, trouvent des solutions adaptées et originales.

Enfin, l'Espace Mobilité a pu s'institutionnaliser en étant **ancré au niveau territorial, sur un bassin d'emploi dédié**, compte tenu de la faible mobilité géographique des salariés.

C'est la **combinaison de tous ces facteurs** qui a assuré la performance de cet Espace Mobilité étudié.

100% des parties prenantes reconnaissent **la performance** des Espaces Mobilité pour l'efficacité concrète et objective qu'ils génèrent en raison du nombre de salariés repositionnés sur un poste après l'accompagnement.

Par ailleurs, les personnes interrogées trouvent dans les Espaces Mobilité un autre type de résultats, moins visibles mais très importants selon eux : **des résultats non directement évaluables**. Il s'agit par exemple de la **mise en lien entre acteurs d'un même territoire permettant de résoudre des situations** d'emploi. Ou encore de la productivité de salariés qui, ayant été écoutés par un tiers à l'Espace Mobilité, reprennent tout simplement **leur poste, mais avec une motivation nouvelle**. Ces performances cachées constituent un point important de nos résultats. **Les parties prenantes soulignent que l'efficacité des Espace Mobilité repose en grande partie sur ces actions utiles aux managers et à la production ainsi qu'au salarié**. Or, ces mêmes parties prenantes déplorent la difficulté à chiffrer ces résultats qui constituent pour eux une source d'efficacité. Ce défaut de démonstration ne les satisfait pas car cette absence d'évaluation chiffrée ne reflète pas leur expérience.

L'Espace Mobilité : un modèle innovant de GRH

Notre travail a été construit autour d'une hypothèse centrale qui cherchait à étudier **l'aspect innovant des Espaces Mobilité**. Au terme de ce travail, trois formes d'innovation apparaissent dans le modèle des Espaces Mobilité :

1. **L'ancrage territorial.** En démontrant que l'un des facteurs de réussite est la localisation de cette structure sur un territoire donné, **l'Espace Mobilité entre dans le domaine de la nouvelle GRH que constitue la GRH territoriale** selon Oiry & Al. (2013).
2. **Le chargé de la mobilité et des parcours professionnels.** L'Espace Mobilité donne un rôle central au conseiller mobilité, d'accompagnateur RH. Même si ce métier pré existait, il constitue une mission nouvelle en ce sens que les entreprises ont de plus en plus « besoin d'une personne dédiée à cette mission de gestion de la mobilité et des parcours professionnels » (Abraham, Brillet, Ventolini, & Mercier, 2016).
3. **L'employabilité.** Enfin, en favorisant l'employabilité des salariés qui y sont accompagnés, **l'Espace Mobilité se montre innovant à deux titres.** Il témoigne d'une part que **l'entreprise, « désormais concernée par le développement de l'employabilité »** (Saint-Germes, Pijoan, & Briole, 2011), a mis en place un outil au service d'une nouvelle mission qui lui est dévolue. Et, d'autre part, l'Espace Mobilité prend sa place dans le développement d'une nouvelle compétence lorsqu'il permet aux salariés d'être plus sereins face à la mobilité, de trouver leurs propres solutions et de construire puis de réaliser des projets professionnels qui leur conviennent. En cela, l'Espace Mobilité contribue **à développer une « nouvelle méta-compétence : le savoir évoluer »** (Loufrani-Fedida, Oiry, & Saint-Germes 2015).

Pour ces trois raisons, nous pouvons soutenir, au regard de notre hypothèse initiale que :

Les Espaces Mobilité constituent des modèles innovants à la gestion des ressources humaines classique car leur organisation spécifique de plateforme dédiée à la mobilité repose sur la conjonction de trois paramètres nouveaux : la maille territoriale, la posture d'accompagnement RH et un appui de l'entreprise à l'employabilité des salariés.

L'Espace Mobilité a ainsi été adapté aux enjeux économiques actuels. Créé au départ pour gérer des mobilités contraintes dans une entreprise de service public garantissant la sécurité de l'emploi, cet Espace Mobilité se révèle, quelques années plus tard, avoir dépassé le cadre pour lequel il avait été conçu et constituer un modèle innovant déjà -mais assez peu- mis en place dans certaines autres entreprises, mais surtout, à ce stade, envisagé, souhaité et/ou projeté par de nombreuses organisations publiques et privées.

La recherche a donc démontré que les Espaces Mobilité constituent un outil pertinent et efficace dans un contexte de flexibilité et de sécurisation des parcours. Ainsi, les Espaces Mobilité territoriaux contribuent à la construction de solutions RH de flexisécurité.

En tant qu'outil adapté, innovant et à développer, le modèle des Espaces Mobilité internes favorise la couverture des postes sur un bassin d'emploi, l'adaptation de la gestion RH des entreprises et la réalisation de mobilités concertées. En cela, il permet aux entreprises de contribuer à l'employabilité de leurs salariés. Ce modèle d'Espace Mobilité interne pourrait être étendu à l'inter entreprises sous la forme d'une plateforme territoriale de mobilité.

Le modèle correspond à celui, novateur, d'entreprises qui communiquent sur un même territoire et, en cela, effectuent un travail de « **coordination efficace** des ressources et des compétences spécifiques » qui, dans un « ancrage territorial fort, constitue un **avantage compétitif** pour ses parties prenantes » (Noguera, Bories-Azeau, Fort, & Peyroux 2015). Avec un outil tel que l'Espace Mobilité ou la plateforme territoriale de mobilité, les entreprises répondent à leurs besoins en termes d'emploi et « permettent aux **salariés de choisir leur parcours professionnel plutôt que de le subir** » (Culié, Defélix, & Retour, 2010).

Une telle plateforme aurait un coût à calculer entre l'investissement qu'elle représente *-en équipe et locaux-* et les coûts *-visibles ou cachés-* de l'échec ou de la réussite d'une transition professionnelle.

IMPLICATION MANAGÉRIALE

Au regard de l'ensemble de ces résultats, quatre propositions complémentaires ont émergé et resteraient à tester.

⇒ D'abord, fort d'un **Espace Mobilité solide en interne, l'ouverture à d'autres entreprises du Groupe et/ou à des entreprises d'un territoire** aurait la vertu d'augmenter les offres de postes à présenter aux collaborateurs et les chances, pour les entreprises partenaires, de couvrir leurs besoins de production avec des salariés du bassin d'emploi motivés par de nouveaux challenges. En outre, compte tenu des **disparités d'emplois liées à la vitalité des régions et à leurs situations géographiques**, certains Espaces Mobilité de l'entreprise, situés sur des bassins d'emplois internes très vastes, auraient d'autant plus d'intérêt à s'ouvrir à l'externe par une plateforme inter-entreprises.



La deuxième proposition concerne les **facteurs de réussite des Espaces Mobilité issus de nos résultats**. Sans qu'ils puissent être considérés comme des éléments nouveaux et nommés par ce travail, ils sont cependant clairement explicités et leur rôle, le poids de chacun, est ici détaillé. Nos données croisées sont issues à la fois d'écrits, d'étude longitudinale, d'entretiens et d'analyse de trajectoires. C'est donc de manière fondée, réaliste, clarifiée, ordonnée et précise que ces huit facteurs de réussite sont mis à jour par ce travail.

D'après les parties prenantes, **l'idéal de fonctionnement réside dans la combinaison des huit facteurs**. Autrement dit, l'Espace Mobilité leur rend un service optimal lorsque ces huit facteurs sont réunis. **Cependant, les entreprises sont soumises à des contraintes, externes autant qu'internes, et souvent, dans la réalité, ils ne peuvent l'être tous**. Soit parce que l'Espace Mobilité est trop petit pour animer une GTEC efficace, soit parce que le réseau pluridisciplinaire n'est pas mobilisable, etc.

En ce sens, cette liste de huit facteurs de réussite **établit clairement** les conditions d'efficacité reconnue de l'Espace Mobilité et, d'autre part, elle permet soit de **décider** ce qu'il peut être opportun de réduire, soit **de mesurer les effets** d'un item qui serait supprimé par des circonstances extérieures. En cela, cette liste peut constituer un outil opérationnel pour des décisions ou adaptations à effectuer.



En troisième point, les résultats sont clairs sur le fait que **l'efficacité des Espaces Mobilité est reconnue** par 100% des parties prenantes de ce panel et utiles à 90% des salariés dont la trajectoire a été étudiée. Cependant, il existe une partie moins visible bien qu'efficace pour tous, mais qui reste difficile à démontrer. L'idée serait de **mettre encore mieux en lumière les performances cachées de l'Espace Mobilité**, performances reconnues par les parties prenantes à défaut de pouvoir toutes les chiffrer. Cette évaluation permettrait de **d'identifier précisément** les éléments de performance pour les **consolider**. En effet, le manque de lisibilité sur ces paramètres pourrait conduire à retirer des outils utiles ou en créer de nouveaux. Or, soutenir ce qui existe déjà semble mieux répondre aux enjeux de l'entreprise et attentes des uns et des autres. Compte tenu de l'investissement que demande un Espace Mobilité, ne pas démontrer ces performances cachées (et, cependant, reconnues), est un risque important pour son existence.



Enfin, l'**anticipation** peut être utile pour gagner en performance.

- ✓ **Anticipation sur la gestion prévisionnelle de l'emploi.** Quelles réorganisations sont prévues et comment les accompagner en amont pour prévenir les risques psychosociaux, favoriser des reconversions positives et réussies, accompagner les managers qui les mènent ?
- ✓ **Anticiper avec la prospective des métiers.** Le rapport du Conseil d'Orientation pour l'Emploi indique que la moitié des emplois existants verrait son contenu notablement ou profondément transformé par les évolutions technologiques. L'entreprise effectue des travaux d'envergure sur ce point. Une coordination avec les Espaces Mobilité aurait un intérêt certain dans ce domaine. Anticiper sur les métiers à venir rendrait l'accompagnement des salariés plus efficient.
- ✓ **Anticiper sur les outils de la mobilité, notamment digitaux.** Les quelques expériences d'outils dédiés à la mobilité territoriale effectuées dans d'autres structures prouvent qu'un **outil digital 'mobilité' spécifique peut améliorer l'ajustement** entre les besoins et les ressources RH au sein d'un territoire. Les parties prenantes interrogées en sont convaincues. Elles ont évoqué notamment le CV de compétences et les offres de postes informatiquement mises en lien avec ces données individuelles. Dans les expériences en cours au sein d'autres entreprises, le fait de travailler à partir d'un outil digital 'mobilité' n'occulte pas le travail d'accompagnement RH et d'animation territoriale de l'emploi. D'après leur pratique, le digital est un élément complémentaire *-et non de substitution-* à l'efficacité des Espaces Mobilité.

L'anticipation est un point délicat dans la vie de l'entreprise. Si l'idée de son utilité est partagée, anticiper reste l'une des choses les plus difficile dans un contexte économique mouvant et rapide. Concrètement, malgré les volontés communes, la **capacité d'anticipation des entreprises est, de fait, réduite dans certains cas**. Ainsi, comme pour les huit facteurs de performance, nos résultats démontrent l'importance de ces trois types d'anticipation. C'est à l'entreprise, et à l'entreprise seule, d'évaluer les avantages et risques de réaliser ou non ces trois actions d'anticipation.

APPORTS, LIMITES DE CE TRAVAIL ET POURSUITE POSSIBLE DE LA RECHERCHE

Cette recherche a contribué à apporter une **définition et une méthode d'évaluation des Espaces Mobilité au travers d'une observation approfondie des facteurs de succès.**

Une des limites de ce travail est de **n'avoir étudié qu'un seul des Espaces Mobilité** régional sur les 23 existants au moment du début de l'enquête. Leur taille induit sans aucun doute des effets réels sur le fonctionnement d'un Espace Mobilité. Dans l'Espace Mobilité d'un grand territoire, les conseillers mobilité sont entre 2 et 5. Ils échangent en équipe et le nombre de salariés accompagné crée une dynamique positive. Dans les petites régions, lorsque le conseiller mobilité se trouve seul sur un site avec des mobilités complexes à organiser compte tenu du manque de postes disponibles, les résultats quantitatifs et qualitatifs peuvent en être altérés. L'étude de l'ensemble des Espaces Mobilité internes de cette entreprise présenterait d'autres intérêts. Chacun d'entre eux n'utilise peut-être pas les mêmes leviers pour réussir les transitions. Un Espace Mobilité plus petit que celui qui vient d'être étudié peut-il assurer l'animation GTEC ? D'autres éléments lui sont-ils plus utiles compte tenu de la différence de contexte ?

Une autre limite de cette recherche est d'avoir présenté **le cas d'une seule entreprise** et, de surcroît, dans laquelle l'emploi est garanti. Ceci requiert de poursuivre l'analyse d'autres cas pour vérifier le caractère générique de nos propositions, au-delà des aspects spécifiques et contextuels du cas étudié.

Les enjeux de l'emploi de demain se trouvent dans la **coordination des acteurs** au sein des territoires et **l'intégration des outils digitaux** pour appuyer les deux points fondamentaux pour la mobilité que sont, au regard de nos résultats, le double outil : **accompagnement RH et animation de la GPEC territoriale.**

Bibliographie

Bibliographie

- Abraham, J. (2004). Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité. In *Gérer les carrières : enjeux et perspectives* (Vuibert). Paris.
- Abraham, J. (2011). Le dispositif de gestion des compétences dans les PME : mythe ou réalité ? *Revue Internationale PME*, N°2, 139-165.
- Abraham, J., Brillet, F., Ventolini, S., & Mercier, S. (2016). Le métier de chargé de la mobilité et des parcours professionnels. In Dunod (Éd.), *Quels métiers RH pour demain ?* (ANDRH-AGRH).
- Akoum, R. (2013). L'intention d'accepter une mobilité intra-organisationnelle : proposition d'un modèle de recherche. *XXIII^{ème} congrès AGRH à Paris*.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning : A theory of Action Perspective* (Addison We).
- Arnaud, N., Fauvy, S., & Nekka, H. (2013). La difficile institutionnalisation d'une GRH territoriale. Une étude de cas exploratoire. *Revue Française de Gestion*, 231, 15-33.
- Aubert, J.-P., & Largier, A. (2013). *La SNCF en réflexion. Ouverture à la recherche et débats* (L'Harmattan). Paris.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2011). Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistologie n'est que ruine de réflexion. *Groupe de Recherche en Droit, Economie et Gestion (GREDEG)*. *Axe de recherche : Management Stratégique*.
- Babeau, M., & Noguera, F. (2017). L'Espace Mobilité : un modèle alternatif à la GRH classique ? *XXVIII^{ème} congrès AGRH - Aix-en-Provence*.
- Babeau, M., Janand, A., & Noguera, F. (2017). Un Espace Mobilité est-il transposable à un territoire ? D'un modèle contingent à un modèle de territoire. *6^{ème} colloque AIRMAP*. Nice.

- Babeau, M., & Janand, A. (2016). Retour vers le passé : histoire d'un Espace Mobilité (EM) dans une grande entreprise publique française. *XXVIème congrès AGRH - Strasbourg*.
- Baratoux, P. (2016). RH, le digital, une révolution sans précédent. *RH Info ADP*
- Barth, I. (2008). Proposition pour une épistémologie de la vente. *Mag, N°16, 224*.
- Beaujolin-Bellet, & Bobbio. (2010). Développer une véritable démarche de contrôle et d'évaluation des cellules de reclassement. *Revue de l'IREES, N°66, 116*.
- Beaujolin, R., Bergere, J.-M., Delenne, J.-L., Desurmont, M., Gazier, B., Germe, J.-F., ... Saïdi, B. (2004). La mobilité professionnelle : enjeux économiques et sociaux. *Développements, N°35, 2 à 24*.
- Beaulieu, P., & Kalika, M. (2015). *La création de connaissance par les managers (EMS Management)*.
- Besseyre des Horts, C.-H. (2016). Les compétences en management et stratégie des équipes RH. In Dunod (Éd.), *Quels métiers RH pour demain ? (ANDRH-AGRH)*.
- Besseyre des Horts, C.-H. (2016). Les start-ups RH, un aiguillon salutaire pour les DRH. *La Revue Personnel, ANDRH, 572*.
- Bories-Azeau, I., Defélix, C., Loubes, A., & Uzan, O. (2015). *RH, RSE et Territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*. (Collection.Recherche.AGRH, Éd.) (Vuibert).
- Bories-Azeau, L., Fabre, C., & Loubès, A. (2007). Emergence d'un acteur collectif territorial et réseau d'entreprise : l'exemple de CAMDIB. *Revue Gestion et Management Public, n°17*.
- Bournois, F., Point, S., & Rojot, J. (2007). *RH : Les meilleures pratiques du CAC 40* (Eyrolles).
- Cadin, L. (1998). *Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ?* (Gestion 20). Paris.
- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2007). *Gestion des Ressources Humaines* (Dunod). Paris.
- Cappelletti, L. (2010). La recherche-intervention : Quels usages en contrôle de gestion ? *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*.
- Charreire, S. (2002). Chris Argyris. Apprentissage organisationnel, actionnabilité des connaissances et vision programmatique. (in EMS Éd.), *Les Grands auteurs en management* (p. 167 à 182).

- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing Action Research in Your Own Organization* (SAGE Publi). Ireland.
- Culié, J.-D., Defélix, C., & Retour, D. (2009). Vers une gestion territoriale des parcours ? Emergence des dispositifs, évolution des représentations. *Education Permanente, N°181*, 23 à 33.
- Dany, F., Livian, Y., & Roger, A. (2002). *La nouvelle gestion des cadres* (Vuibert). Paris.
- Dany, F., Pihel, L., & Roger, A. (2013). *La gestion des carrières. Population et contextes.* (Vuibert, Éd.). Paris: Collection Recherche de l'AGRH.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In *Conférence de l'AIMS* (p. 23).
- Defélix, C., Dégruel, M., Boulaire, M. Le, & Retour, D. (2010). Territorialisation de la GRH : de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH ? In *XXIè congrès AGRH - Rennes / St Malo*.
- Defélix, C., Dégruel, M., Boulaire, M. Le, & Retour, D. (2013). Elargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? *Management & Avenir, N°59, p.120 à 138*.
- Dubouloy, M. (2005). Accompagnement des parcours professionnels et rites de passage. In *XXIè congrès AGRH - Rennes / St Malo*.
- Duhautois, R., Petit, H., & Remillon, D. (2012). *La Mobilité professionnelle.* (Découverte, Éd.).
- Dupray, A., & Recotillet, I. (2009). Mobilités professionnelles et cycle de vie. *Economie et Statistique, N°423*.
- Emploi, D. P. (2016). Le CEP entre dans une logique de construction avec le demandeur d'emploi. In *Centre Inffo*.
- Everaere, C. (2016). Le groupement d'employeurs. Pourquoi cette forme d'emploi atypique sécurisante est-elle si marginale ? *La Revue des Sciences de Gestion, n°280* (p.67-73).
- Eyssette, F., & Besseyre des Horts, C.-H. (2014). *Comment la DRH fait sa révolution.* Collection La nouvelle société de l'emploi (Ed. d'Organisation).

- Fabre, C., Bories-Azeau, I., Chapellier, P., & Loubes, A. (2011). Les Cellules de reclassement au sein des plans de sauvegarde de l'emploi : une régulation sociale déterminante. *XXVème congrès AGRH - Chester*.
- Fédération de la Formation Professionnelle. (2016). Livre Vert « La formation change de dimension : les entreprises témoignent et proposent ».
- Galambaud, B. (1991). *Des hommes à gérer* (ESF).
- Gatignon-Turnau, A.-L., Ventolini, S., & Fabre, C. (2015). La proactivité de carrière : un processus d'anticipation ou de planification d'évènements ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°86, 26-43.
- Guerrero, Cerdin, & Roger. (2004). *Gérer les carrières : enjeux et perspectives* (Vuibert). Paris.
- Guiraudie, O. Thèse : Les groupes composent-ils un espace de mobilité professionnelle ? Le cas de Véolia Environnement (2010).
- Hautefort, M., & Niel, S. (2015). *Le licenciement économique*. (Lamy Éd., 2è édition). Paris.
- Huberman, A.-M., & Miles, M.-B. (2003). *Analyse des données qualitatives* (De Boeck 2). Paris: Collection Méthodes en sciences humaines.
- Institut du Leadership. (2013). Sécurisation des parcours professionnels. *BPI Groupe Institut du Leadership*.
- Janand, A. (2015). Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises : cheminement d'une recherche doctorale. *Revue de l'Association Nationale des Docteurs ès Sciences Economiques et en Sciences de Gestion. Prix de thèse 2014, Numéro spé.*
- Janand, A., & Brillet, F. (2015). La Mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : entre fins et moyens. *Gestion et Management Public. Volume 4. N°1*, 29 à 43.
- Jouison-Laffitte, E. (2009). La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. *REvue de l'Entrepreneuriat*, 8, 1 à 35.
- Kaisergruber, D. (2006). *Flexi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles* (Anact).
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). *Analyse de données qualitatives et recherche-intervention* (ISEOR).

- Loubès, A., & Bories-Azeau, I. (2012)., La GPEC élargie au territoire : quelles interfaces ? XXIIIème congrès AGRH, Nancy.
- Loufrani-Fedida, S., Oiry, E., & Saint-Germes, E. (2015). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°97, 17 à 38.
- Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2015). Quand le territoire s'organise pour attirer à l'international et fidéliser en local les talents : le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis. @GRH, N°15, 99-125.
- Meilland, C., & Sarfati, F. (2016). Accompagner vers l'emploi : quand les dispositifs publics se mettent en action. (*Collection Travail et Société*, 82) Bruxelles, p.275.
- Mercier, E., Schmidt, G., & Lacour, S. (2012). Dispositif de reclassement et conversion professionnelle : une évaluation en termes de dynamiques identitaires. *XXIIIème congrès AGRH - Nancy*.
- Mignonac, K. (2001). Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : études auprès d'une population d'ingénieurs. *M@n@gement*.
- Naedenoen, F., & Pichault, F. (2012). Restructurations d'entreprises et reconversion territoriale. Vers une institutionnalisation adaptative. *Revue Française de Gestion*, N°220, p.174.
- Noguera, F., Bories-Azeau, I., Fort, F., & Peyroux, C. (2015). Management des compétences entrepreneuriales territoriales. Résultats d'une enquête exploratoire de terrain. *Recherches en Sciences de Gestion*, N°108, 25 à 46.
- Noguera, F., Criaus, D., & Cappelletti, L. (2009). Le Management des talents : un enjeu économique. In Eyrolles (Éd.), in *Tous Talentueux* (p. 219 à 226). Paris.
- Noguera, F., & Lartigau, J. (2009). De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives. *Management & Avenir*, N°25.
- Notais & Perret, A. & V. (2012). La Mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel. *Revue Française de Gestion*, N°226, P.121 à 136.

- Oiry, E., & Al. (2013). La GPEC : de la loi aux pratiques RH - Identification de quatre idéaux types. *Gérer et comprendre*, N°112, 84.
- OpinionWay. (2017). La grande consultation des entrepreneurs.
- Palpacuer, F., & Seigneur, A. (2012). Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale. Le cas d'une restructuration dans les télécommunications. *Revue Française de Gestion*, 220, p.174.
- Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, n°20-2009/2 (Ed. L'Harmattan)
- Paul, M. (2015). L'accompagnement, de la notion au concept. *Education Permanente*, N°205.
- Peretti, J.-M. (2009). *Tous talentueux*. (Eyrolles, Éd.). Paris.
- Plane, J.-M. (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management* (L'Harmattan).
- Plane, J.-M. (2003). *La Gestion des Ressources Humaines* (Economica).
- Roger, A., & Ventolini, S. (2004). La Mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques. *XVème congrès AGRH - Montréal*.
- Roques, O. (1999). Les réactions des salariés aux transitions de carrière : une approche en termes de stress au travail, Thèse de doctorat en sciences de gestion. *IAE Aix-en-Provence*.
- Rousset, P., Giret, J.-F., & Grelet, Y. (2011). Les parcours d'insertion des jeunes : une analyse longitudinale basée sur les cartes de Kohonen. *Net.Do.82 - Céreq*.
- Saint-Germes, E., Pijoan, N., & Briole, A. (2011). Les Paradoxes de la mobilité des seniors. *XXIIème congrès AGRH - Marrakech*.
- Sardas, J.-C., & Gand, S. (2009). *L'accompagnement des transitions professionnelles contraintes par des restructurations : analyse des effets d'un dispositif interne d'accompagnement des parcours*. *XXème congrès AGRH - Reims*.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*. (C. R. en Gestion, Éd.) (Economica).
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*. (BIT, Éd.) (2ème éd.). Genève.

- Schön, D. (1994). *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. (Logiques, Éd.). Montréal.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner : How professionals Think In Action* (Basic Book).
- Schön, D., & Argyris, C. (2001). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*. (D. Boeck, Éd.).
- Scouarnec, A., & Poilpot-Rocaboy, G. (2016). *Quels métiers RH pour demain ?* (Dunod).
- Scouarnec, A. (2010). Management et métier. Visions d'experts mélangés en l'honneur de Luc Boyer. (EMS Ed.)
- Scouarnec, A. (2002). La prospective métier : définition et méthodologie. *XIIIème congrès AGRH - Nantes*.
- Sen, A. (2010). *Repenser l'inégalité* (Seuil).
- Sigot, J.-C., & Vero, J. (2014). *Politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer* (No. 318).
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justification de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives*, 27, 127-140.
- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., Normand, E., Bender, A.-F., & Silva, F. (2012). *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (Pearson Ed). Paris.
- Tremblay, M., Wils, T., & Proulx, C. (1995). Étude des déterminants de l'orientation de carrière et du désir de changement de voie de carrière chez une population d'ingénieurs. *VIème congrès de l'AGRH*. Poitiers.
- Uzan, Bonneveux, Bories-Azeau, Condomines, Delattre, Houessou, Hulin, Loubes, R.-C. (2017). De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 103, 20-39.
- Van De Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship. A guide for Organisation and Social Research* (Oxford Uni).
- Vardi, Y. (s. d.). Organizationnel Career mobility: an integrative model, Academy of management Review. *Academy of management review*, N°5, 341-355.

Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la compétence*. (Liaisons, Éd., 2ème édition). Collection
Entreprise & Carrières.

Zardet, V. et Noguera, F. (2014). Quelle contribution du management au développement de la
dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois
territoires, *Gestion et management public*, 2 (2), 5-31.

Table des matières

TABLE DES MATIERES

Remerciements.....	7
Sommaire.....	9
Introduction générale.....	13
<u>Partie I - La mobilité interne au cœur des changements.....</u>	25
Introduction de la partie I.....	27
<u>Chapitre 1 - Les enjeux de la mobilité professionnelle.....</u>	29
Introduction du chapitre 1.....	31
1 – La mobilité professionnelle.....	33
1.1 – La mobilité professionnelle, un concept central en GRH.....	33
1.2 – Les spécificités de la mobilité interne.....	35
1.3 – La mesure de la mobilité interne.....	38
Synthèse de la section 1.....	41
2 – Les enjeux de la mobilité et rôle des parties prenantes : vers un nouveau paradigme de la mobilité.....	42
2.1 – L'évolution des contours de la mobilité.....	42
2.1.1 – <i>L'évolution de la législation.....</i>	42
2.1.2 – <i>De la gestion prévisionnelle des emplois à la gestion territoriale.....</i>	44
2.1.3 – <i>Sécuriser les parcours par l'employabilité.....</i>	46

2.2 – Impact des évolutions sur les parties prenantes.....	48
2.2.1 – La salarié, acteur de son parcours professionnel.....	48
2.2.2 – Les entreprises, la nécessité d’une implication dans la sécurisation des parcours.....	50
2.3 – La fonction RH, un acteur clé de l’accompagnement.....	52
2.3.1 – Une gestion RH transformée.....	53
2.3.2 – Une nouvelle posture RH : l’accompagnement.....	53
2.3.3 – Un nouveau métier RH en entreprises : le chargé de mobilité.....	56
Synthèse de la section 2.....	57
3 – Les Espaces Mobilité, éléments de définition.....	58
3.1 – Les différentes formes d’Espaces Mobilité.....	58
3.1.1 – Les Espaces Mobilité qui accueillent des salariés volontaires.....	60
3.1.2 – Les Espaces Mobilité conçus pour gérer des licenciements.....	61
3.1.3 – L’Espace en tant que symbole de la mobilité au sein d’une entreprise.....	62
3.2 – Les Espaces Mobilité dans la littérature.....	62
3.3 – Proposition de définition d’un Espace Mobilité.....	65
Synthèse de la section 3.....	69
Conclusion du chapitre 1.....	71
<u>Chapitre 2</u> - Méthodologie de la recherche.....	73
Introduction du chapitre 2.....	75
1 – La stratégie de la recherche.....	77
1.1 – Les fondements épistémologiques.....	77
1.1.1 – Positionnement épistémologique.....	77
1.1.2 – Apport de la recherche.....	78
1.2 – Le statut de la recherche.....	79
Synthèse de la section 1.....	83

2 – Etude exploratoire auprès de six structures.....	85
2.1 – La méthodologie de l'étude exploratoire	85
2.2 – Les résultats de l'étude exploratoire.....	86
3 – Présentation du terrain de recherche : une grande entreprise de service public.....	89
3.1 – L'organisation du Groupe.....	89
3.2 – L'organisation territoriale.....	90
3.3 – L'Espace Mobilité étudié.....	92
3.3.1 – <i>L'espace Mobilité d'une grande région, organisation et chiffres.....</i>	92
3.3.2 – <i>Particularités de l'Espace Mobilité étudié.....</i>	93
3.4 – La posture du chercheur et modalités d'accès au terrain.....	96
3.4.1 – <i>Le praticien réflexif.....</i>	96
3.4.2 – <i>Etapas et précautions.....</i>	97
3.4.3 – <i>Modalités d'accès au terrain.....</i>	98
Synthèse de la section 3.....	101
4 – Protocole de la recherche.....	103
4.1 – L'objectif préalable : croiser les données.....	104
4.2 – L'étude longitudinale et analyse de documents.....	105
4.2.1 – <i>L'étude longitudinale.....</i>	105
4.2.2 – <i>Analyse de documents.....</i>	106
4.3 – Les entretiens avec les parties prenantes.....	107
4.3.1 – <i>Choix de l'outil : des entretiens semi-directifs.....</i>	107
4.3.2 – <i>Constitution de l'échantillon</i>	107
4.3.3 – <i>Conception de la grille d'entretien.....</i>	110
4.3.4 – <i>Modalités d'accès au terrain, réalisation des entretiens et traitement des données.....</i>	112
4.4 – L'analyse de trajectoires des salariés.....	116
4.4.1 – <i>Choix de l'analyse des parcours, versus entretiens.....</i>	116
4.4.2 – <i>Constitution de l'échantillon.....</i>	

4.4.3 – Construction de la grille d'analyse des trajectoires.....	122
4.4.4 – Traitement et dépouillement des données.....	125
Synthèse de la section 4.....	127
Conclusion du chapitre 2.....	129
Conclusion de la partie I.....	131
<u>Partie II : Les Espaces Mobilité : la construction d'un</u>	
<u>réseau territorial.....</u>	133
Introduction de la partie II.....	135
<u>Chapitre 3 -Les Espaces Mobilité au cœur des territoires :</u>	
<u>présentation des résultats.....</u>	137
Introduction du chapitre 3.....	139
1 – Les Espaces Mobilité, une organisation territorialisée de la mobilité.	
Analyse de documents	141
1.1 – Missions des Espaces Mobilité, organigramme et chiffres clés.....	141
1.1.1 – Les EM à destination des mobilités de transition et de reconversion.....	142
1.1.2 – Organisation des Espaces Mobilité et chiffres clés.....	145
1.2 – L’Espace Mobilité régi par une organisation structurée et évolutive.....	146
1.2.1 – Politique d’entreprise et outils des Espaces Mobilité.....	146
1.2.2 – Consolidation du modèle territorialisé de la mobilité.....	149
1.2.3 – Fonctionnement des Espaces Mobilité sur le territoire.....	151
1.3 – Le conseiller mobilité, acteur RH central de l’Espace Mobilité.....	154
1.3.1 – Missions et pilotage fonctionnel des conseillers mobilité.....	154
1.3.2 – Conseiller mobilité, un métier RH spécifique.....	155
Synthèse de la section 1.....	157

2 – Rôle des parties prenantes dans la gestion territorialisée de la mobilité	159
2.1 – Analyse descriptive de l’histoire des EM à partir d’entretiens.....	160
2.1.1 – <i>La naissance des Espaces Mobilité Emploi</i>	162
2.1.2 – <i>La mise en œuvre des convictions initiales</i>	166
Synthèse de la section 2, sous-section 1.....	169
2.2 – La représentation du rôle des Espaces Mobilité par les parties prenantes.....	171
2.2.1 – <i>Vingt-quatre entretiens qualitatifs : méthodologie</i>	171
2.2.2 – <i>Représentation du rôle de l’Espace Mobilité pour les parties prenantes</i>	174
Synthèse de la section 2, sous-section 2.....	201
3 – Analyse de quarante trajectoires de salariés accompagnés dans l’EM	203
3.1 – Entrée dans l’Espace Mobilité et demande initiale du salarié.....	205
3.1.1 – <i>Profil des salariés à leur arrivée dans l’Espace Mobilité</i>	205
3.1.2 – <i>Souhaits exprimés par les salariés</i>	207
3.1.3 – <i>Missions effectuées en période de transition et état d’esprit du salarié</i>	209
3.2 – Accompagnement du salarié par l’EM et réalisation du projet professionnel....	211
3.2.1 – <i>Plusieurs outils pour la construction d’un projet professionnel</i>	211
3.2.2 – <i>Un accompagnement spécifique pour des situations particulières</i>	215
3.2.3 – <i>Retour à l’emploi : quelle transition professionnelle effective ?</i>	219
3.3 – Profil des salariés ayant changé de poste après leur passage par l’EM.....	225
3.3.1 – <i>Pour les salariés ayant changé de poste, comparaison entre la situation souhaitée au départ et la situation obtenue</i>	225
3.3.2 – <i>Utilité du passage par l’Espace Mobilité pour un salarié n’ayant pas changé de poste</i>	227
Synthèse de la section 1.....	229
Conclusion du chapitre 3.....	231

Chapitre 4 – Des Espaces Mobilité internes aux plateformes

mobilité territoriales. Analyse, discussion et implications

managériales.....	233
Introduction du chapitre 4.....	235
1 – L’efficacité des outils. Analyse des résultats.....	236
1.1 – Les fondamentaux de l’Espace Mobilité : synthèse des résultats.....	236
1.2 – Les Espaces Mobilité, apports et limites de l’outil.....	240
1.2.1 – Les éléments qui favorisent le repositionnement professionnel.....	240
1.2.2 – Les éléments qui freinent le repositionnement professionnel	241
1.3 – La performance, un résultat significatif.....	242
Synthèse de la section 1.....	245
2 – Mobilité, territoire, accompagnement RH et employabilité : discussion.....	246
2.1 – La mobilité : les résultats au regard de la théorie.....	246
2.2 – L’Espace Mobilité : une maille territoriale pertinente pour la gestion de la mobilité.....	248
2.3 – Accompagnement RH et employabilité : un lien évident.....	251
2.3.1 – Accompagnement RH.....	251
2.3.2 – Employabilité.....	252
Synthèse de la section 2.....	253
3 – Méthode pour un fonctionnement efficace du dispositif : implications managériales	254
3.1 – Connaître et consolider les facteurs de réussite.....	254
3.1.1 - Stratégie et choix de l’entreprise de mettre en place une mobilité concertée.....	255
3.1.2 – Homogénéité des outils.....	257
3.1.3 – Accompagnement RH.....	258
3.1.4 – Prestations sur mesure.....	260
3.1.5 – Animation du réseau territorial de l’emploi interne.....	262
3.1.6 – Temps dédié à la construction d’un projet professionnel réaliste.....	

3.1.7 – <i>Partenariat pluridisciplinaire</i>	265
3.1.8 – <i>Démonstration de la performance</i>	266
3.2 – Un EM interne est-il transposable à un territoire ? D’un modèle contingent à un modèle territorial.....	271
3.2.1 – <i>Le modèle territorial, quelques expériences en cours</i>	271
3.2.2 – <i>Trois modalités d’ouverture possible de l’Espace Mobilité</i>	272
3.2.3 – <i>Eléments de réussite et précautions pour une plateforme territoriale</i>	273
3.3 – Anticiper sur l’organisation, les métiers et les outils.....	275
3.3.1 – <i>Anticiper les organisations et réorganisations</i>	275
3.3.2 – <i>Anticiper avec la prospective métiers</i>	276
3.3.3 – <i>Anticiper sur les outils : mobilité et digital</i>	277
Synthèse de la section 3.....	279
Conclusion du Chapitre 4	281
Conclusion de la partie II	283
Conclusion générale	285
Bibliographie	301
Table des matières	311
Liste des schémas et des tableaux	321
Annexes et liste des annexes	325

Liste

des

Schémas

et

Tableaux

Liste des schémas

N° du schéma	Titre du Schéma
1	Eléments de mesure de la mobilité
2	Quatre types de questions pour construire des solutions collectives
3	Les Espaces Mobilité dans la littérature
4	L'Espace Mobilité territorial
5	Quatre modalités de recueil des données
6	Segmentation de l'échantillon
7	Période de réalisation des entretiens
8	Arbre d'exploitation des entretiens
9	Sources statistiques utilisées pour l'échantillon
10	Modalités de construction de l'échantillon
11	Sélection de 40 trajectoires
12	Différentes méthodologies utilisées pour l'accès au terrain
13	L'Espace Mobilité : synthèse des résultats
14	Différences de catégories entre le guide d'entretien et les résultats
15	Différences de catégories : guide d'entretien / résultats.

Liste des Tableaux

N° du tableau	Titre du Tableau
1	Eléments de mesure de la mobilité.
2	Echantillon pour l'étude exploratoire
3	Résultats de l'étude exploratoire auprès de six organisations
4	Echantillon constitué pour les entretiens
5	Grille d'analyse de parcours de mobilité
6	Personnes interviewées sur la fonction des EM et leur création
7	Solutions d'emploi trouvée par type de mobilité
8	Projets réalisés par rapport aux projets initiaux
9	Les mobilité internes des 40 parcours de l'étude empirique
10	Option d'ouverture possible des Espaces Mobilité internes
11	Huit points clés de réussite d'un Espace Mobilité.

Annexes

Liste des annexes

Annexe n°1 : Résumé de l'étude exploratoire

Annexe n°2 : Détail de l'étude exploratoire

Annexe n°3 : Liste des textes utilisés pour l'analyse de documents

Annexe n°4 : Schéma conduite du projet

Annexe n°5 : Entretien avec un salarié

Annexe n°6 : Extrait des phrases témoins

Annexe n°7 : Classement des phrases témoins par thèmes, sous-thèmes et idées-clés

Annexe n°8 : Extrait du tableau de bord de l'Espace Mobilité régional étudié

Annexe n°9 : Fiche synthétique salarié extraite de l'outil informatique des EM

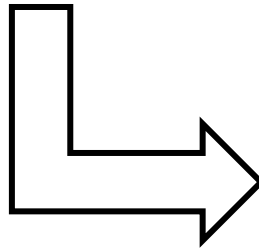
Annexe n°10 : Grille construite pour recueillir les informations de chaque salarié

Annexe n°11 : Résultats consolidés pour les 40 trajectoires

Annexe n°12 : Conversion des résultats sur Google Form sur Excel

ANNEXE n°1

Synthèse de l'étude exploratoire



Résumé de l'étude exploratoire

Structure	Fonction de la personne interviewée	Date	Durée	Idées clés
Fongecif	Vice-Président du Fongecif	Février 2015	2h30	<ul style="list-style-type: none"> * Conseil et accompagnement AVANT de financer les formations * Du "ras le bol" à la motivation * Espaces de transition = Conseil RH + connaissance de l'emploi
Orange Avenir	Cadre dirigeante ayant travaillé en direct avec l'équipe de mobilité régionale	Avril 2015	2h30	<ul style="list-style-type: none"> * Accompagnement + vision de l'emploi = intéressant * Conviction de l'utilité à deux conditions : 1. Si accompagnateur compétent 2. Si connaissance GPEC Territoriale
Espace MAPP (Mobilité Accompagnement des Parcours Professionnels) <i>Entreprises adhérentes : ST Microelectronics, CMA CGM, Airbus Helicopter, ...</i>	Directrice centrale des ressources humaines CMA CGM	Mai 2015	1h30	<ul style="list-style-type: none"> * Mobilité inter-entreprise * Logique de bassin d'emploi * Outils "en plus" de la gestion de carrière * Animation Emploi * Salarié peut venir de manière anonyme voir un tiers de confiance * Digital * Intérêt partagé
	Responsable RH en charge de l'Espace Mapp pour CMA CGM			
Plateforme d'appui aux mutations économiques et à la mobilité professionnelle	Dirigeante de la plateforme	Juin 2015	1h	<ul style="list-style-type: none"> * Mobilité professionnelle plutôt que géographique * Territoire * Qualification pour poursuivre carrière * GTEC * Formation * Appui RH aux TPE PME * Travail en réseau territorial * Numérique * Importance des partenaires sociaux * Employabilité
	Adjointe à la dirigeante de la plateforme	Mai 2015	3/4 d'heure	
Apitalent <i>Outil de mobilité basé sur le digital</i>	Fondatrice	Janvier 2017	1h30	<ul style="list-style-type: none"> * Digital * Collaboration et échanges entre DRH * Mobilité inter-entreprises * Accompagnement * Acteur territorial référencé
SNCF Développement (filiale) <i>Revitalisation des territoires</i>	Directeur Général SNCF Développement	Janvier 2017	1h15	<ul style="list-style-type: none"> * Accompagnement des territoires * Collaboration avec les territoires * Digitaliser * Soutien aux créateurs d'entreprises * Revitalisation des territoires

ANNEXE n°2

Détail de l'étude exploratoire

1/6 : Fondecif

2/6 : Orange Avenir

3/6 : Espace MAPP (entretien avec CMA CGM)

4/6 : Plateforme d'appui aux mutations économiques et à la mobilité professionnelle

5/6 : Apitalent

6/6 : SNCF Développement

Etude exploratoire. Fongecif. 1/6

Structure	Personne interviewée	Mots clés	Idées clés
<u>FONGECIF</u>	<p>Vice-Président du Fongecif</p> <p>Février 2015</p> <p>Durée de l'entretien : 2h30</p>	<p>Le conseil et l'accompagnement sont indispensables en amont des bilans de compétences et, à fortiori, du financement des formations.</p> <p>Le salarié doit prendre le temps de réfléchir à un projet alors qu'il vient souvent au Fongecif pour fuir une situation difficile dans son contexte de travail.</p> <p>Pour réussir et passer d'un « ras le bol » à une motivation réelle, il faut agir en amont.</p> <p>L'idée d'espaces de transition me semble le plus pertinente.</p> <p>Les Conseillers en Evolution Professionnelle sont un début en ce sens, car il arrive avant les choix.</p> <p>Et il faudra ouvrir les CEP aux terrains</p> <p>Ainsi, ce seront les prémices d'Espaces de Transition indispensables</p>	<p>Conseil et accompagnement</p> <p>AVANT le financement de formations</p> <p>Du « ras le bol » à la Motivation</p> <p>Espaces de transition =</p> <p>Conseiller + Connaissance de l'emploi</p>

Etude exploratoire. Orange Avenir. 2/6

Structure	Personne interviewée	Mots clés	Idées clés
<p><u>ORANGE</u> <u>AVENIR</u></p>	<p>Cadre dirigeant qui a travaillé en direct avec l'équipe mobilité régionale</p> <p style="text-align: center;">Avril 2015</p> <p style="text-align: center;">Durée de l'entretien : 2h30</p>	<p>Deux missions pour Orange Avenir</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Accompagner le projet professionnel pour le salarié 2. Trouver des ressources pour le recruteur <p>Au début, la direction ne souhaitait pas faire les deux, mais a vu que cela avait du sens.</p> <p>Vision très positive de la mission en tant que telle.</p> <p>Les compétences d'accompagnement sont au cœur de la réussite. Il faut qu'elles soient réelles sinon les résultats sont inégaux. S'il n'y a pas les bons éléments au sein d'Orange Avenir, cela décrédibilise.</p> <p>Il faut de la confiance, des capacités relationnelles, de confidentialité et des liens avec la hiérarchie.</p> <p>Il faut connaître les métiers d'avenir dans l'entreprise et en local.</p>	<p>Accompagnement + vision de l'emploi = intéressant</p> <p>Conviction de l'utilité</p> <p><i>A deux conditions</i></p> <p>Si l'accompagnateur est compétent :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En accompagnement et relationnel avec les managers 2. Si connaissance GPEC territoriale

Etude exploratoire. Espace MAPP. 3/6

Structure	Personne interviewée	Mots clefs	Idées clefs
<p><u>ESPACE MAPP</u></p> <p>Mobilité Accompagnement des Projets Professionnels</p> <p><u>Entreprises adhérentes :</u></p> <p>CMA CGM STMicroelectronics Airbus Helicopters ...</p>	<p><u>CMA CGM</u></p> <p>Directrice Centrale Ressources Humaines</p> <p>et</p> <p>Responsable Ressources Humaines en charge de l'Espace MAPP</p> <p>Mai 2015</p> <p>Durée de l'entretien : 1h30</p>	<p><i>En mai 2015, onze entreprises partenaires entre lesquelles les salariés peuvent effectuer des « transferts » en lien avec les hiérarchies et équipes RH.</i></p> <p><u>Deux objets pour l'Espace MAPP</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transfert inter organisations 2. Bilans de compétences <p>Objectif : garder les talents sur le territoire (Souhait d'aide au conjoint dans recherche de poste lorsqu'arrivé en mutation). Logique de bassin d'emploi</p> <p><u>Conception de MAPP :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vient en plus d'autres outils de gestion de carrière • Un espace dédié au départ • Réunion tous les 15 jours • Salariés peuvent prendre contact de manière anonyme • Bilan de compétences • Puis, possibilité de travailler officiellement avec hiérarchie pour mobilité inter-entreprises • Plutôt sur activités supports (achat, RH, contrôle de gestion) <p><u>Principe :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Echanges de qualité entre les membres d'entreprises qui fonctionnent • Changement de CDI mais retour à l'entreprise initiale si souhait (Mise à disposition possible mais plus compliquée) <p>Système d'offre sur support digital</p> <p>Résultats. Quelques de mobilités effectives (plutôt cadres) mais très positives : favorise l'échange de bonnes pratiques. Pas du temps perdu, au contraire.</p>	<p>Mobilité inter-entreprises</p> <p>Logique territoriale de bassin d'emploi</p> <p>Outils « en plus » de la gestion de carrière</p> <p>Animation emploi</p> <p>Salarié peut venir de manière anonyme (=confiance avec un tiers)</p> <p>Digital</p> <p>Intérêt partagé</p>

Etude exploratoire. Plateforme mutations. 4/6

Structure	Personnes interviewées	Mots clefs	Idées clefs
<p><u>Plateforme territoriale d'appui aux mutations économiques et à la mobilité professionnelle</u></p>	<p>Dirigeante de la plateforme</p> <p>Juin 2015</p> <p>Durée de l'entretien : 1h</p>	<p><u>Entretien avec la responsable de la plateforme :</u></p> <p>Plateforme pour TPE et PME</p> <p><i>Deux objectifs</i> (philosophie) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la question territoriale en organisant de la mobilité professionnelle plutôt que géographique • Comment permettre des « carrières » dans les TPE où l'évolution n'est pas possible ? Comment acquérir de la qualification ? <p>= On peut trouver la bonne personne pour qu'elle travaille au bon endroit</p> <p>= moins de chômeurs et plus de productivité</p> <p><i>(ce n'est pas un lieu qui organise les mobilités intra entreprises mais qui appuie les TPE PME)</i></p> <p style="text-align: center;"><u>MOYENS :</u></p> <p>GTEC et Organisation de passerelles professionnelles grâce à de la formation</p> <p style="text-align: center;"><i>Si entreprise ferme, Monter salariés en compétences (Contrat de sécurisation Professionnel)</i></p> <p>GPEC / FORMATION</p>	<p>Mobilité professionnelle plutôt que géographique</p> <p>Territoire</p> <p>Qualification pour poursuivre carrière</p> <p>GTEC</p>
	<p>Adjointe à la responsable</p> <p>Mai 2015</p> <p>Durée de l'entretien <i>téléphonique</i> : Trois quarts d'heure</p>	<p>Plutôt pour salariés que pour demandeurs d'emploi</p> <p>OUTILLAGE pour les entreprises (aide au diagnostic GPEC)</p> <p>Réseau d'appui de la Plateforme : Branche ou inter Branche (OPCA), Chambres consulaires, Pôles de compétitivité</p> <p>Accès au numérique très important</p> <p>La plateforme fédère tout ce qui existe</p> <p>Importance des Partenaires sociaux</p> <p>-----</p> <p><u>Entretien avec la responsable adjointe de la plateforme :</u></p> <p>Employabilité / Bassin d'emploi / Branches, CCI, OPCA / GPEC GTEC/Formation</p>	<p>GPEC</p> <p>Formation</p> <p>Appui RH aux TP PME</p> <p>Travail en réseau territorial</p> <p>Numérique</p> <p>Importance des Partenaires sociaux</p> <p>Employabilité</p>

Etude exploratoire. Apitalent. 5/6

Structure	Personne interviewée	Mots clefs	Idées clefs
<p style="text-align: center;"><u>APITALENT</u></p> <p>Outil digital de mobilité</p>	<p>Fondatrice</p> <p>Janvier 2017</p> <p>Durée de l'entretien : 1h30</p>	<p>Outil collaboratif digital simplifié à destination des DRH, notamment pour les TPE PME qui ont moins de temps à consacrer aux flux de personnel.</p> <p>L'idée de fond est l'économie collaborative, le partenariat entre DRH pour travailler en écosystème sous format de plateforme de GTEC et de pool de compétences. Objectif de faire parler les DRH entre eux.</p> <p>Idée aussi de passerelles entre grands groupes et TPE qui recrutent.</p> <p>Le digital donne de l'ampleur mais ne suffit pas.</p> <p>Apitalent vient en complément de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'accompagnement pour les salariés • L'adhésion des DRH, contacts fréquents et envie de travailler ensemble • La négociation GPEC et le partenariat avec les OS en entreprise • Intérêt d'identifier un acteur local sur chaque territoire • Liens avec les gestionnaires de carrière internes aux entreprises partenaires <p>Public : salariés, cadres à ce jour. Ouverture prévue à tous les salariés</p>	<p>Digital</p> <p>Collaboration et échanges entre DRH</p> <p>Mobilité inter-entreprises, y compris de tailles différentes</p> <p>Accompagnement</p> <p>Contact entre RH</p> <p>Acteur territorial référencé</p>

Etude exploratoire. SNCF Développement. 6/6

Structure	Personne interviewée	Mots clés	Idées clés
<p style="text-align: center;"><u>SNCF</u> <u>Dévelop-</u> <u>pement</u></p> <p>Revitalisation des territoires</p>	<p>Directeur Général</p> <p>Janvier 2017</p> <p>Durée de l'entretien : 1h30</p>	<p>Accompagnement des territoires pour soutenir l'emploi. Recherche de réponses précises et individualisées aux problématiques de chaque bassin de vie et d'emplois.</p> <p>Soutien de projets et idées innovantes et des entrepreneurs dans la réalisation de leur projet.</p> <p>Accompagnement de salariés dans la création de leur entreprise.</p> <p>Place centrale du digital.</p> <p>Travail en collaboration avec les partenaires territoriaux.</p>	<p>Territoire et emploi</p> <p>Création d'entreprises</p> <p>Digital</p> <p>Coopération entre acteurs territoriaux</p>

Annexe n°3 – Liste des documents utilisés

Référentiel RH. Procédure. Document définissant l'organisation et les missions d'un Espace Mobilité. *Edition du 01-03-2012. Version n°01.*

Standards de fonctionnement des EIM. *AgilRH. 2016.*

Bilan d'activité 2011 et perspectives 2012 d'un EM.

Référentiel RH. Procédure. Dispositions pour accompagner les mobilités résultant des mesures d'organisation et d'évolution de l'emploi. *Edition du 01-11-2010. Version n°3 applicable à partir du 01-01-2016.*

Support de réflexion pour le salarié. Présentation de la démarche d'accompagnement à l'élaboration et à la concrétisation de votre projet professionnel. *Département mobilité. 2009.*

Séminaire de professionnalisation. Conseiller(e)s mobilité & référent(e)s développement compétences et formation des EIM. *Ordre du jour du 17 et 18 octobre 2017.*

Dispositif pour accompagner la mobilité résultant de mesures d'organisation et d'évolution d'emploi. Guide d'application à destination des RRH. *Edition du 01/11/2010 – version n°2 - : juin 2016*

Guide pratique du maintien dans l'emploi. Restriction médicale, inaptitude, reclassement. *Document interne en format*

Analyse de la pratique professionnelle des conseillers mobilité des EM. *Rappel des objectifs et planning septembre 2016 à octobre 2017.*

Présentation de l'EM régional. Réunion régionale des directeurs. Octobre 2011.

Fiche de poste de conseiller mobilité -*édition de septembre 2016, extrait de la Bourse à l'emploi interne.*

Schéma global du dispositif d'accompagnement prévu. Information aux agents lors d'une réunion collective. 2014.

Espaces Initiatives Mobilité. *Comité client 2015. EPIC. (Le sommaire : 1. Bilan de l'activité – 2. Zoom sur les mobilités résultant des réorganisations et des situations de reclassement médical – 3. La mobilité inter-EPIC – 4. Les offres de services. 5. Temps d'échange.)*

Liste des correspondants EM. *Janvier 2016.*

MOBILACTU. Le journal de l'accompagnement et de la mobilité professionnelle. *(Communication interne à partir du national). Fin 2016.*

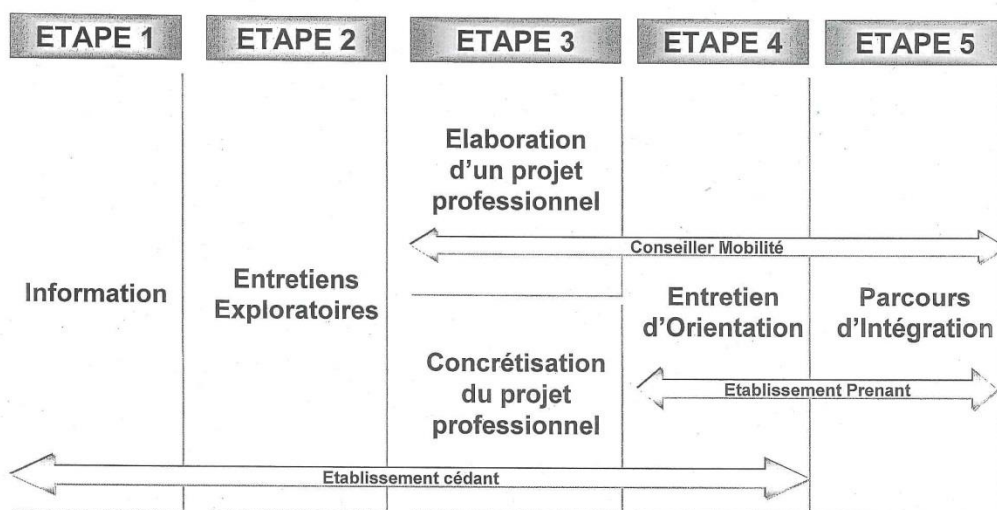
Plaquette à destination des RRH. *Réussir la mobilité professionnelle des salariés avec les EM. 2016.*

Plaquette EM Nord Pas de Calais. *Espace Initiatives Mobilité, un lieu d'accompagnement de vos projets professionnels. Mars 2016.*

Référentiel RH. Principe. Inaptitude et reclassement. *Edition du 01-07-2017.*

Annexe n°4 – Schéma conduite de projet

Schéma global du dispositif d'accompagnement prévu



ANNEXE n°5, n°6 et n°7

Entretiens avec les parties prenantes

Entretiens avec les parties prenantes

Annexe n° 5 : Extrait des entretiens : entretien un salarié

Dépouillement des entretiens

Annexe n° 6 : Extrait de phrases témoins

Annexe n°7: Classement des phrases témoins par thèmes, sous-thèmes et idées-clés

Annexe n°5 - Entretien avec un 'Salarié

I – Rôle de l'Espace Mobilité. Organisation. Fonctionnement. Stratégie

✓ *Quelles expériences avez-vous eu, personnellement, de collaboration avec les EM ?*

J'ai commencé par l'EM lors de mon retour à la maison mère (en arrivant d'une filiale en plan social).

J'ai développé un projet professionnel pour connaître un petit peu mes compétences et les savoir-faire que je pouvais apporter au sein de l'entreprise.

Suite à ce montage de projet professionnel, j'ai intégré en mission le Cabinet Médical en tant qu'agent de saisie et soutien médical pour constituer des dossiers d'archives des retraités et de classement de 1974 à 2010.

C'est une première mission qui a duré environ trois mois.

Après proposition, vu les compétences et vu le métier commercial, j'ai fait comme premier choix le métier de l'accueil, en fonction de mes possibilités. Et j'ai fait un premier essai en juin-juillet 2014. C'était un poste de réserve où j'ai abordé différents métiers.

Après, comment dire, ce n'est pas vraiment que je n'aie pas eu de succès sur ce poste, le manager voulait me garder. Mais enfin, comment dire, moi, je n'avais pas vraiment d'engouement pour ce métier. Vu mes compétences et ce que je voulais apporter à la société, je me voyais dans autre chose.

Donc là, retour à l'EM où l'on continue sur le projet pro pour développer un peu plus les compétences avec une formation GRETA grâce à la responsable Formation.

Ensuite, j'ai fait une mission à la plateforme, avec un gros besoin de soutien à l'équipe de la plateforme qui se trouve submergée à chaque rentrée.

Ca pendant une période de 4 mois, jusqu'en décembre 2013 ou janvier 2014.

En même temps, j'avais un projet sur un autre métier commercial. Et j'ai fait une formation en français, en orthographe, en expression écrite où j'avais des lacunes. A l'oral, ça va.

J'ai fini ma mission à la plateforme en 2014. Après, je suis entré dans une équipe d'intervention, pour attendre le début de l'école commerciale et en même temps pour avoir un soutien du fait des remplacements. Ils avaient un agent parti et étaient en sous-effectif. Ça a été

très court, un mois et demi. Retour en urgence à l'EM pour quitter rapidement l'équipe d'intervention et intégrer en urgence la nouvelle mission. Encore sur ¾ mois, période un petit peu longue...

Tout en amont, on continue à développer le projet d'entrée en école commerciale. Réponse de l'école en avril /mai. Et là, entrée en école, admis avec un bémol par rapport aux tests psycho passés à Paris. J'avais des compétences mais des lacunes scolaires.

La formation commerciale a duré un mois et demi en école à Toulouse et, de mémoire, 3 semaines sur le terrain. Non un mois.

Après, malheureusement, pas de succès et échec à l'examen, à la fin, sur le dernier module de la formation commerciale.

Retour à la plateforme avec un tas de propositions de métiers de vente. Diverses propositions de poste et de métier, ça a duré deux mois.

Nouvelle proposition de poste Agent logistique.

Difficile de prendre tous les congés que j'avais à prendre avec ces propositions malgré le fait que je ne sois plus dans l'école commerciale.

Il y a eu une offre de poste particulièrement intéressante. C'est l'EM qui a pensé à moi sur ce poste spécifique et unique sur une région. Il a fallu être patient et intelligent pour ne pas faire n'importe quoi sur la période d'essai.

Avant, entretien avec la secrétaire du directeur et le directeur lui-même, tout s'est passé avec succès.

Il y a eu une période d'essai de deux mois passée avec succès et...on est encore là aujourd'hui !

Et je continue à progresser et à évoluer sur ce métier qui...bah justement qui me convient très bien ! Ce métier est en lien avec mes compétences, ma polyvalence, le travail que j'aime faire au quotidien et où je retrouve à la fois des missions administratives et le terrain. Tout ce que j'aime.

Et ce métier, que je fais, de bienveillance, qui est de vouloir aider les autres, tout le temps. Je suis à leur service.

Je dois être là au bon moment au bon endroit. Etre présent pour arriver à faire des beaux projets. C'est un métier de l'ombre mais qui apporte beaucoup au directeur.

C'est un métier d'équipe où il faut être solidaire avec la direction entière car chacun a son entité en service, commercial, stratégie.

Au milieu de cela, il faut une cohérence, je pense à porter cela pour monter des projets et travailler ensemble

Je suis amené à travailler avec la Communication l'accueil, les sociétés extérieures qui peuvent venir pour faire des travaux sur l'étage etc.

Je suis un peu un « touche à tout », presque le majordome du bâtiment et du lieu.

En conclusion, sur les expériences, j'ai beaucoup évolué.

Beaucoup comment dire, de gratification car c'est un métier, il a fallu revoir et me remettre en question constamment pour arriver à une satisfaction pour bien faire les missions demandées sur ce poste. En touche finale, bien précise et bien claire, c'est une satisfaction dans son ensemble. Jusqu'à ce que le directeur me dise aussi qu'il était content de moi ! La satisfaction y est malgré que parfois c'est difficile, bien que parfois il ne faut rien dire. Il faut garder sang-froid, en paroles et en comportement

Au bout, je ressens du plaisir, de la satisfaction, pas vraiment du bonheur, mais du travail bien fait, je n'ai plus les mots c'est tellement fort.

✓ **Satisfaction de soi ? Réalisation ?**

Oui, presque, comment je peux dire. Ça dépasse les idées que l'on peut avoir, c'est tellement profond.

Je suis content d'être avec eux, et eux ils sont sympas. Par moment on n'a pas trop le temps de discuter car le temps est compté. Par moment on a des moments de conversation, c'est agréable.

Oui, c'est un bonheur.

Ca n'a rien à voir avec ce que l'on connaît. C'est précieux, c'est secret, c'est important. Ça prouve qu'on y tient et réciproquement.

✓ **Quel a été le rôle de l'EM dans ce parcours de recherche de poste ?**

Bah j'ai préparé des entretiens avec le Conseiller Mobilité. Il a participé au projet et à certains ré ajustements. Ma conseillère mobilité m'avait aussi fait rencontrer un cadre qui était lui-même en reconversion et avait été dirigeant d'unité de commerciaux et que j'ai rencontré, et avec qui j'ai préparé l'entretien. On avait travaillé des points de préparation à l'entretien avec la coordinatrice, le directeur...le touche à tout. Je veux remercier ceux qui ont pensé à moi pour ce poste si rare et original, à celui qui a eu cette idée de génie, cette réactivité ; il faut être réactif, il faut penser à qui pourrait faire quoi, dans quelle situation. Il a du flair, il a une vision, il faut une vision. Le bien que je pense de ce qu'il a pu mettre en place et me proposer pour ce nouveau

métier. La correspondante formation qui m'a aidé à développer le projet et ma conseillère mobilité, je la mets en grande classe.

C'était important d'avoir un collectif cosy, réactif, compétent, solidaire. Ils ont réussi à être tous ensemble toujours à l'attention des uns et des autres pour vous aider. C'est important pour les agents

Ça montre l'exemple et donnait un nouvel élan à leur perception de ce qu'il pouvait avoir au sein de l'entreprise pour regagner confiance en eux pour repartir sur de nouvelles bases, et un nouveau poste. C'est génial. Je pense, si je ne les avais pas rencontrés, je n'aurais pas pu développer autant de compétences dans un métier.

Dans la filiale où j'étais, parce que j'y ai mis de la conviction, ils m'ont permis de grandir Mais eux aussi, à l'EM m'ont permis de grandir encore, de prendre une grande dimension EM en conclusion, ça a été une belle expérience, une belle rencontre

L'EM, c'est un service et une entité de professionnels, car il faut être patient, il faut savoir parler aux agents, savoir être un peu, et même beaucoup, dans le côté psy et confidentiel des projets de chacun et puis avoir un œil ouvert et comment dire, voir les compétences et les capacités de chacun sans non plus se tromper sur ce que chacun veut faire.

✓ **Que diriez-vous de leur organisation ?**

Organisation intéressante : chaque agent de l'EM a une partie du projet professionnel des agents à tenir et à assembler pour arriver au même but et au même objectif : reclasser l'agent et lui donner un poste qui va lui donner l'envie et de la satisfaction dans son travail. C'est ce que j'ai pu voir, ce qui m'a frappé. Chacun dans l'équipe a bienveillance et respect de l'entreprise, des agents et des postes qu'ils ont à présenter à chacun

Parce qu'il faut être mentalement bienveillant et garder toujours l'objectif de porter et d'amener un agent jusqu'au bout de son projet pour qu'il puisse trouver un poste qui convienne à ses compétences

Et en même temps ils ont la satisfaction d'aboutir à un poste sans échec

Entre le moment où l'on monte le projet et l'aboutissement avec la communication et la coordination, savoir ce que l'un peut apporter à l'autre et ce que l'autre apporte

Avoir ce rapport de communication pour aboutir à l'obtention du poste pour cet agent

Quand j'ai vu ça d'un œil extérieur, je me suis dit waou, il faut avoir un œil pour planifier, il faut que parfois les recruteurs soient là, que l'EM soit là en amont pour apporter le petit plus, les petits besoins ou le soutien à l'agent qui est en plein projet de réinsertion et faire le lien avec le recruteur

C'est énorme, parce que c'est un travail au quotidien qui doit prendre du temps et doit être difficile à monter. Il faut que l'on soit vraiment patients et minutieux. Il y a des choses que l'on peut dire et d'autres non. L'EM entre en jeu, il remet en forme et en cohésion l'entretien et le projet pro pour l'agent

✓ **Quels éléments de fonctionnement sont intéressants ou à améliorer ?**

Moi ce que j'ai gardé, ce qu'il faudrait garder, c'est cette passion, ce travail qui est fait au quotidien auprès des agents

En même temps, la communication qui a été mise en place entre les acteurs : les agents, les recruteurs et les dirigeants et autres services

Il faut garder aussi cette cohésion, le pôle comme il est fait avec l'un qui fait les formations et arrive à trouver les formations adaptées. Essayer de garder un groupe homogène, chacun à un poste bien dédié mais qui revienne sur le même objectif pour l'agent qui veut être reclassé

Ceux qui cherchent à recruter peuvent se rattacher pour obtenir satisfaction sur leurs besoins d'effectifs et leurs postes vacants. Il faut garder et continuer à le faire. De manière formelle et informelle. Je me souviens qu'une fois, la conseillère mobilité avait pu obtenir une réponse qui ne m'arrivait pas pour un poste qui me motivait. La conseillère mobilité était en lien avec eux. Les dirigeants peuvent venir demander des compétences. Il faut le garder, l'EM.

A revoir, je dirais peut-être que l'EM soit plus soutenu, plus épaulé. Avoir une équipe de soutien, des agents qui peuvent aller sur le terrain pour garder le lien en communication avec les recruteurs, et des agents qui ne savent pas comment venir à l'EM. Redorer l'image de l'EM. Avoir une communication et un contact. En amont, avoir des collègues qui puissent aller sur le terrain dans les entités pour continuer à garder ce lien, ce contact. Aller un peu plus vers les agents et les établissements. Pour être un peu plus efficace. Etre connu, ce n'est pas la priorité. Ce n'est pas pour moi, je me suis permis aussi d'aller au-devant, de m'exposer, c'est pour rendre le lien plus efficace encore entre la réalisation du projet professionnel et les établissements.

✓ **Quels objectifs servent les EM ?**

L'EM sert. J'ai envie de dire que c'est presque une pièce maîtresse. Ça sert à beaucoup de choses. Déjà à redonner beaucoup de confiance à beaucoup d'agents

Ça sert aussi à restructurer et à redynamiser des établissements ; à ce que nos agents aient un poste, même s'ils n'en ont plus.

Ça sert aussi à faire que si un agent ne se trouve plus bien dans son poste au quotidien, on peut le reclasser, lui donner la possibilité d'une reconversion avec ses compétences, le remettre en condition. Ça permet de prendre une autre dimension grâce aux recherches et au soutien des Conseillers Mobilité au sein de l'équipe.

Et puis ça redonne un nouvel élan à certains agents et certains établissements.

Certains agents se cherchent encore, d'autres se sont lancés vers leur souhait professionnel.

L'EM est une pièce maîtresse de l'entreprise qui est là en soutien, en conseil et en orientation pour les agents et les établissements.

II – Communication. Coordination des Espaces Mobilité, en intra et en inter avec le réseau

✓ Quels sont les fondamentaux d'un EM pour son fonctionnement interne ?

Essayer d'atteindre les objectifs dans les périodes où les agents et les établissements se retrouvent dans une impasse

✓ Quelle communication instaure l'EM avec ses partenaires ?

Pour ceux qui sont en incapacité à continuer à travailler dans leur poste, c'est un soutien pour accompagner leur reconversion en réévaluant leurs compétences et en leur permettant de réorganiser leur vie. Pour l'entreprise, c'est l'opportunité de réajuster les postes de travail.

✓ Pour quels résultats ?

Un mieux-être pour les salariés et pour les entreprises.

III – Mise en œuvre de la mobilité pour les salariés. Accompagnement. Outils RH.

✓ Outils RH : Quels sont les outils RH les plus utiles dans les EM ?

C'est de créer un projet professionnel. Il faut partir de quelque chose, de connaissance et des prérequis en profil, de ce qu'on a déjà accompli. On part de ça, on fait un déroulé, on évolue pour proposer des postes à l'agent par rapport à ses compétences pour pouvoir intégrer et réajuster sur un nouveau poste.

Les outils sont là, il faut prendre en compte la formation, envisager un stage, une rencontre entre plusieurs dirigeants ou personnes du métier visé.

Il convient de faire de même avec le Médical, le Social et le RRH

✓ **MB : Comment avez-vous vécu la période pendant laquelle vous ne saviez pas vraiment quel poste vous tiendriez finalement ?**

Beaucoup de remise en question, beaucoup de craintes, de peurs de ne pas arriver au bout des rencontres et des objectifs. L'EM m'a permis d'avoir un endroit stable entre deux projets. Mais parfois, les entretiens ne sont pas évidents mais on travaille en amont. On met tout pour pouvoir y arriver. On a à la fois de la crainte et de l'investissement.

IV – Mesure de la performance.

✓ **Quels sont les indicateurs utiles pour vérifier la performance des EM par rapport à ce qui en est attendu ? Quantitatif ? Qualitatif ?**

Comment le justifier et le montrer ? Je pense qu'arrivé un moment, c'est difficile. Quoique non pas si difficile. Par les missions déjà, par de la présence, tous ces entretiens, ces RDV, par les journées découvertes. Plus par les missions.

Par l'engagement et l'investissement de l'agent, si l'agent n'est pas investi ça ne fonctionne pas. Il faut que l'établissement laisse le temps à l'agent.

Que tout le monde soit investi au même moment en même temps.

L'EM fait partie de l'entreprise, y est intégré. Car ça fait partie de la vie professionnelle. C'est une période de travail, comme toute autre. On est à la recherche d'un travail, ça fait partie du métier. L'établissement doit prendre en compte que ce n'est pas un temps mort, l'agent aussi. C'est un temps de réévaluation je pense qu'il faut s'investir dans ce moment-là.

Fin de l'entretien

(ce poste) C'est là où je suis le mieux, mais je ne le savais pas...

Annexe n°6 – Extrait de phrases témoins

N12. Le suivi qui est fait des agents est un suivi qui est assez régulier, c'est l'impression que j'ai.
O11. Hier, un salarié m'a dit : « J'ai pu voir à l'EM quelqu'un qui m'a aidé à me poser les bonnes questions et je peux partir travailler maintenant à la conduite ! ».
O13. Ça veut dire qu'il n'y a pas de règle, il n'y a pas de science infuse. Il faut construire un accompagnement collectivement. Il n'y a pas de règle, pas de référentiel à appliquer en matière d'accompagnement.
O25. Comme si l'EM et les CM au sein de l'EM prenaient du temps pour le salarié. Temps que l'on n'a pas forcément. Les RRH et les GPEC, on n'a pas ce temps-là. L'entreprise a consacré du temps au travers de l'Espace Mobilité pour favoriser le repositionnement professionnel.
P7. Tout ce qui est information que l'EM peut donner aux agents sur les dispositifs métier. Après la qualité de l'accompagnement individuel qui est réalisée. Et après, l'EM fait un petit peu du cas par cas, que l'on pourrait peut-être qualifier sur mesure.
P12. Appui méthodologique, CV et entretien. Je trouve que ça c'est vraiment quelque chose de prioritaire pour les agents pour augmenter leur chance, pour qu'ils aient une garantie qu'ils puissent être pris dans un poste. Et puis, c'est aussi partie intégrante du travail des conseillers mobilité de permettre aux agents de vivre leur deuil.
Q15. Appui ingénierie cela a été important. Parfois c'est aussi un sujet de gros sou, l'EM dit « Je vous le laisse gratuitement, cela est aidant ».
S11. Avec l'expérience, il y a une sorte de savoir-faire. Et en même temps, rien n'est jamais pareil. La difficulté est de ne pas être dans l'application de recettes, d'idées toutes faites.
S13. La vraie plus-value pour les mobilités volontaires car les EM comblent un manque. C'est permettre des parcours et des réflexions sur des parcours.
S15. 1/2. En outils RH, la première chose, avoir du temps.
S18. Flexibilité, souplesse.
T1. Par rapport à ma situation, un très bon accueil. Par contre, j'ai trouvé assez dur et assez long par rapport au travail que je faisais. Déjà, je n'imaginai pas avoir à faire au pôle emploi. Vivre cela n'est pas facile en tant qu'agent.
T4. Heu, les personnes sont accueillantes. Ils m'ont aidé personnellement beaucoup mentalement, ça m'a vachement aidé, redonné confiance en moi. Malgré mon agressivité au début.
T5. Moi j'ai toujours été en contact avec ma CM, par téléphone ou physiquement. Pour moi j'ai trouvé que ma CM a toujours été là pour moi, malgré mon mental à certains moments. C'est vrai que j'avais une perte de confiance aussi, surtout après les premières missions j'ai cru que plus personne ne voulait s'occuper de moi. Ma CM m'a re boosté et donné envie de continuer à travailler et ne pas se ré arrêter.
U3. Un peu comme le social, c'est un lieu d'écoute et d'orientation où ils peuvent se poser.
U11. L'EM aussi pour tout ce qui est reconversion, ont une vue d'ensemble sur l'entreprise, sur tout ce qui est possible, ou impossible.
U12. Important aussi le volet formation pour pouvoir suivre un projet. Aide pour le CV, appui. C'était important aussi. Dans l'entreprise, les agents n'avaient pas trop l'habitude de refaire les CV maintenant on leur demande.
U17. Ça permet de donner de l'informations sur les postes. Il me semblait que c'est à l'initiative de l'EM de faire connaître les métiers. C'est une bonne chose car les agents ne voyaient pas ces postes, ils n'auraient pas eu l'idée de postuler sur ces postes. Ces journées d'info permettent d'avancer.

U26. Parfois, j'ai appelé l'EM pour une mutation, pour aider le salarié à la réflexion, ça peut être un lieu de réflexion pour voir si le projet est viable.
U32. Ce que fait l'EM, c'est de clarifier la demande. Ils accompagnent aussi dans le changement.
U33. En outils, tout ce qui est possible au niveau des formation qui rejoint le projet professionnel. Et tout ce que l'EM a comme info sur ce qui existe comme poste. Ils ont aussi la connaissance, sont en veille sur tout ce qui se passe dans l'entreprise. Ils sont en lien avec les établissements, en réunion et en contact pour avoir les informations de tous les besoins.
V5. Accueillir la souffrance au travail et permettre à la personne de se remobiliser, se ressourcer. Acceptation de la phase de transition.
V17. Mixer ateliers collectifs pour sortir de l'isolement, partager, s'ouvrir. C'est une phase où ils sont sans collectif de travail. Cela dédramatise de ne pas être seul et cela permet aussi feed back et encouragement des collègues. Ça valorise les étapes qu'ils vivent.
Q10. Il faut être en partenariat en permanence avec les EM de son territoire.
Q20. On a l'EM que l'on mérite, je le dis à mes managers : tu veux te débarrasser des gens et tu penses que les autres managers vont les prendre.
R5. Un EME qui fonctionne bien, c'est un EME qui a réussi à collaborer suffisamment en amont pour trouver une solution à l'agent avant la suppression, sans passer par la case EM.
R8. Finalement, constat que ce qui marche est de mettre tout le monde autour de la table, médecin, AS, hiérarchie, etc. Ces cellules de maintien à l'emploi avec les gens qui reviennent de l'EM sont pertinentes.
S7. Disons que c'est arrivé qu'ils nous sollicitent directement. Du coup, partenariat. Il est arrivé de vraiment travailler ensemble avec les OS.
S8. Ce qui est important : des réunions mensuelles GPEC et des rencontres plus individuelles avec tous les partenaires. Ces partenariats sont importants pour faciliter la collaboration, ça facilite la rapidité. Quand on se connaît, ça va plus vite, on est plus efficace.
S10. Pour une meilleure efficacité, compréhension entre les partenaires. Favoriser la systémie. On ne peut pas réussir tout seul.
T10. Les fondamentaux des EM, c'est la cohésion entre les établissements et le pôle emploi de l'entreprise (l'EM) qui récupère les missions. Pour moi, le pôle emploi de l'entreprise (l'EM) devrait avoir plus de pouvoir pour qu'un agent retrouve un poste.
B6. Avoir à ses côtés des professionnels capables de travailler comme une agence interne, faisant un travail de pro.
C9. L'intérêt de l'EM est qu'il est un TIERS à l'établissement. Il vient et apporte une position de neutralité.
D4. L'EM permet de déconnecter le processus de mobilité du rôle managérial. C'est mieux que l'EM fasse les entretiens mobilité car sinon, le dirigeant, le lendemain il doit travailler avec le salarié. Et si ça s'est mal passé, c'est compliqué. Du coup, l'EM, c'est super important pour la prod.
D9. La ligne managériale, le N+1 le voit comme l'agent qu'il est : les emmerdes et le "plus" qu'il apporte. L'EM le voit avec un regard neuf avec la vision des possibles.
D10. Je constate qu'il y a des gens qui étaient des bons à rien. Sorti du contexte, ils deviennent plutôt bons. Fausses étiquettes sur le dos par hiérarchie. Tu peux relancer un mec en changeant, même dans l'équipe d'à côté.
E3. Quand on parle des valeurs humaines, je trouve qu'elles existent au cœur même des équipes des EM.
E4. EM : j'adore cette image de transition entre deux postes. Cette transition on peut tout faire : faire exploser la personne en vol ou refaire. L'enjeu, c'est le savoir-faire.
E9. Ce qui est bien, c'est que l'EM soit neutre.

Annexe n°7 – Classement des phrases témoins par thèmes, sous-thèmes et idées-clés

Thème n°1. 1/6

THEME N°1	SOUS THEME	IDEE CLE	
Thème N°1 - La COMMUNICATION de l'ESPACE MOBILITE avec son RESEAU	Sous-thème N°1 L'EM, un partenaire de confiance pour les GPEC et le réseau pluridisciplinaire	<i>Idée clef N°1 - Des liens à créer et à entretenir</i>	14
		<i>Idée clef N°2 - Confiance et communication pour une collaboration efficace</i>	13
		<i>Idée clef N°3 - D'autant plus indispensable pour les reclassements médicaux</i>	6
	Sous-thème N°2 L'image de l'EM : le sujet des reconversions reste sensible	<i>Idée clef N°1 - Des mots forts même si cela évolue</i>	8
		<i>Idée clef N°2 - Un EM visible ?</i>	8
		<i>Idée clef N°3 - Quels supports de communication ?</i>	4
	Sous-thème N°3 L'animation du réseau constitue la principale fonction de l'EM dans son périmètre territorial d'emploi interne	<i>Idée clef N°1 - L'EM crée et implique un réseau</i>	11
		<i>Idée clef N°2 - Ce réseau permet de partager des informations GPEC</i>	7
	Sous-thème N°4 L'EM ne doit pas prendre la place de la ligne managériale	<i>Idée clef N°1 - Place des parties prenantes</i>	7
		<i>Idée clef N°2 - Ouvrir l'EM à l'extérieur de l'entreprise</i>	2
		80	80

Thème n°2. 2/6

THEME N°2		SOUS THEME		IDEE CLE	
Thème N°2 - MESURE de la PERFORMANCE et de la SATISFACTION	73	Sous-thème N°1 Des résultats visibles quand le salarié retrouve une motivation et couvre un poste interne	24	<i>Idée clef N°1 - Les performances dans l'accompagnement classique</i>	16
				<i>Idée clef N°2 - Appui à l'établissement pour les situations complexes</i>	8
		Sous-thème N°2 Une efficacité reconnue au-delà des résultats immédiats	20	<i>Idée clef N°1 - Performances à long terme</i>	8
				<i>Idée clef N°2 - Les risques évités, la prévention</i>	7
				<i>Idée clef N°3 - Une posture qui génère de l'efficacité</i>	5
		Sous-thème N°3 Une conviction d'efficacité difficile à démontrer	16	<i>Idée clef N°1 - Des effets visibles mais difficiles à démontrer</i>	9
				<i>Idée clef N°2 - Des situations multifactorielles</i>	7
		Sous-thème N°4 Trois propositions de modalités d'évaluation : interroger les chiffres, les managers et l'organisation	13	<i>Idée clef N°1 - Interroger les chiffres</i>	6
				<i>Idée clef N°2 - Interroger les salariés et dirigeants</i>	5
				<i>Idée clef N°3 - Interroger l'organisation</i>	2

Thème n°3. 3/6

THEME N°3	SOUS THEME	IDEE CLE	
Thème N°3 ENJEUX et ROLE de l'EM	Sous-thèmeN°1 - L'EM a professionnalisé le reclassement au sein d'une offre globale de mobilité	<i>Idée-clef N°1 - Outils homogènes pour appui aux managers</i>	11
		<i>Idée-clef N°2 - Processus clair, professionnel et rassurant pour les salariés</i>	7
		<i>Idée-clef N°3 - Lien entre les Domaines et Activités de l'entreprise</i>	5
	Sous-thèmeN°2 - Retrouver un emploi et combler les postes vacants, tel est l'objet des EM dans une entreprise qui assure la sécurité de l'emploi	<i>Idée-clef N°1 - Retrouver un poste grâce à une dynamique des emplois proposés par l'entreprise</i>	8
		<i>Idée-clef N°2 - Retrouver un poste</i>	7
		<i>Idée-clef N°3 - Retrouver un poste en tenant compte des facteurs humains</i>	7
	Sous-thème N°3 - L'EM permet d'élargir le champ des possibles	<i>Idée-clef N°1 - Faciliter et innover avec des moyens nouveaux</i>	6
		<i>Idée-clef N°2 - Eviter les situations enystées</i>	4
		<i>Idée-clef N°3 - Changer l'image des salariés en recherche de poste</i>	4

Thème n°4. 4/6

THEME N°4		SOUS THEME		IDEE CLE		
Thème N°4 - Le FONCTIONNEMENT de la STRUCUTRE	53	Sous-thème N°1 La qualité de la prestation dépend du professionnalisme des conseillers mobilité	25	<i>Idée clef N°1 - Savoir-être. Flexibilité. Trouver la bonne distance</i>	15	
				<i>Idée clef N°2 - Une équipe de professionnels et d'experts</i>	7	
				<i>Idée clef N°3 - Aider les équipes de l'EM, les superviser</i>	3	
		Sous-thème N°2 La légitimité du directeur, la solidarité au sein de l'EM, la qualité des locaux : chaque élément compte	14	14	<i>Idée clef N°1 - Un collectif solidaire dans l'échange</i>	6
					<i>Idée clef N°2 - La question des locaux et de l'organisation</i>	5
					<i>Idée clef N°3 - Le rôle du directeur</i>	3
		Sous-thème N°3 Le positionnement neutre de l'EM et en dehors de la hiérarchie est un élément facilitateur	14	14	<i>Idée clef N°1 - Tiers neutre</i>	8
<i>Idée clef N°2 - Regard neutre et déontologique</i>	6					

Thème n°5. 5/6

THEME N°5		SOUS THEME		IDEE CLE	
Thème N°5 ACCOMPAGNEMENT DU SALARIÉ	45	Sous-thème N°1 Une logique d'écoute au service d'une coconstruction avec le salarié	25	<i>Idée clef N°1 - Principe de co-construction avec un salarié qui devient acteur de son parcours</i>	12
				<i>Idée clef N°2 - Orientation, écoute et analyse de la demande</i>	9
				<i>Idée clef N°3 - Mise en œuvre et flexibilité</i>	4
		Sous-thème N°2 Les outils des EM sont tournés vers la recherche d'un poste : CV, préparation aux entretiens, découverte métier, formation, ...	12	<i>Idée clef N°1 - Projet professionnel, CV, préparation aux entretiens, journées découverte, formations, etc.</i>	9
				<i>Idée clef N°2 - Interventions individuelles ou collectives</i>	3
		Sous-thème N°3 Des moyens spécifiques donnés par l'entreprise	8	<i>Idée clef N°1 - Une temporalité à respecter</i>	4
<i>Idée clef N°2 - Des choix stratégiques posés par l'entreprise</i>	4				

Thème n°6. 6/6

THEME N°6	SOUS THEME	IDEE CLE	
Thème N°6 - LIMITES et AXES d'AMELIORATION	Sous-thème N°1 Le repositionnement professionnel peut être long à mettre en œuvre et parfois même ne pas être résolu	<i>Idée clef N°1 - Les contraintes d'entreprise : moins de postes transverses, la remise en cause de la question du "temps" donné....</i>	7
		<i>Idée clef N°2 - Les limites de l'EM que sont le manque d'efficacité, d'anticipation et d'outils)</i>	4
		<i>Idée clef N°3 - Les réalités individuelles parfois difficiles à concilier avec une reconversion professionnelle</i>	4
	Sous-thème N°2 Anticipation et meilleure synergie doivent être le souci des EM	<i>Idée clef N°1 - Elargir les équipes de l'EM et son action</i>	6
		<i>Idée clef N°2 - Mieux anticiper sur les métiers d'avenir</i>	5
		<i>Idée clef N°3 - Soutenir l'EM</i>	3

ANNEXE n°8, n°9, n°10, n°11 et n°12

**Documents utilisés pour retracer les 40
trajectoires de salariés au sein de l'Espece
Mobilité**

Annexe n°8 : Extrait du tableau de bord de l'Espece Mobilité régional
étudié

Annexe n°9 : Fiche synthétique d'accompagnement extraite de l'outil
informatique dédié à la mobilité

Annexe n°10 : Grille construite pour recueillir les informations sur
chaque salarié

Annexe n°11 : Résultats consolidés pour les 40 trajectoires avec l'outil
Google Form

Annexe n°12 : Conversion des résultats de Google Form sur Excel pour
une utilisation fluide

Annexe n°8 – Extrait du tableau de bord de l'Espace Mobilité régional étudié

NOM	ETABLIS- SEMENT CEDANT	Ville de travail	CAUSE	date entrée	Année entrée	date sortie	Sortie	Période	Ac tif	Enti té Pre nant e
	M		Réorganisat°	sept.-11	2011	juin-12	O	sorti en 2012	N	M
	T		Volontaire	mai-15	2015	novemb re-15	O	sorti en 2015	N	K
	M		Volontaire	août-15	2015	octobre -15	O	sorti en 2015	N	M
	N		Volontaire	mai-12	2012	août-12	O	sorti en 2012	N	D
	L		Réorganisat°	juin-14	2014	février- 15	O	sorti en 2015	N	M
	H		Réorganisat°	févr.-15	2015		N	non sorti	O	I
	M		Réorganisat°	juin-14	2014	Mars 2014	O	sorti en 2014	N	K
	M		Réorganisat°	avr.-15	2015		N	non sorti	O	D
	M		Divers	janv.-16	2016	février-16	O	sorti en 2016	N	M
	R		Réorganisat°	févr.-15	2015	mars-15	O	sorti en 2015	N	E
	M		Volontaire	avr.-14	2014	Dec 2014	O	sorti en 2014	N	M
	D		Volontaire	mai-12	2012	juillet-13	O	sorti en 2013	N	D
	S		Réorganisat°	févr.-15	2015	mars-15	O	sorti en 2015	N	I
	J		Réorganisat°	avr.-15	2015		N	non sorti	O	D
	H		Médical	mars-15	2015	février- 16	O	sorti en 2016	N	K
	D		Réorganisat°	nov.-15	2015	janvier- 16	O	sorti en 2016	N	D
	T		Volontaire	oct.-15	2015		N	non sorti	O	R
	D		Réorganisat°	mai-11	2011	juillet- 12	O	sorti en 2012	N	S
	D		Médical	juin-11	2011	décemb re-12	O	sorti en 2012	N	K
	T		Médical	avr.-15	2015	octobre -15	O	sorti en 2015	N	K
	Q		Divers	avr.-15	2015	janvier- 16	O	sorti en 2016	N	I
	T		Divers	sept.-11	2011	décemb re-12	O	sorti en 2012	N	R
	D		Volontaire	févr.-11	2011	décemb re-12	O	sorti en 2012	N	D

Annexe n°9 – Fiche synthétique d'accompagnement extraite de l'outil informatique dédié à la mobilité

Récapitulatif chronologique	
Etablissement :	
Dernier emploi : Assistant Maîtrise d'ouvrage	
Motif accompagnement	

Du	Au	Type de prestation	Réalisé
05-03-2010		Entretien : Entretien exploratoire	Oui
10-03-2010		Entretien : Entretien de cadrage	Oui
30-03-2010		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
30-03-2010		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
30-03-2010		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
12-04-2010		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
20-05-2010		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
07-06-2010		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
06-09-2010		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
07-10-2010		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
25-10-2010	25-01-2011	Mission 0000-0724 : / Suite donnée : Accord / Etablissement reprise	
03-01-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
04-01-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
17-01-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
28-01-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
17-02-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
08-03-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
11-03-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
14-03-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
15-03-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
24-03-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
01-04-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
07-04-2011	26-10-2011	Mission 0000-01436 : / Suite donnée : Accord / Etablissement reprise	
06-05-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
07-06-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
30-08-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
29-09-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
06-10-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
11-10-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
18-10-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
20-10-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
27-10-2011	30-09-2012	Mission 0000-01751 : / Suite donnée : - / Etablissement reprise	
24-11-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
12-12-2011		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
06-01-2012		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
10-01-2012		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
06-02-2012		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
20-02-2012		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
01-03-2012		Atelier LDM	
13-03-2012		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
13-03-2012		Evaluation aptitudes	
30-03-2012		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
02-04-2012		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui
05-04-2012		Entretien : Entretien d'accompagnement	Oui

Annexe n°10 – Grille construite pour recueillir les informations sur chaque salarié

GRILLE D'ANALYSE DE DOSSIER - Thèse « Espace Mobilité »

Code et numéro à attribuer :

I – INFORMATION SALARIE A L'ENTREE DANS L'EM

Identité : Homme Femme Age _____ ans

CSP Exécution Maîtrise Cadre

Poste libellé

Commercial Back Office

Comptable

Manœuvre

Filière

Infra Maintenance

Infra Transport

Commercial

Commercial Vendeur

Commercial Back Office

Commercial Accueil

Conduite

Maintenance du matériel

Comptabilité

Horaires Jour Décalés.

Souhaites horaires dans futur poste Jour Décalés Ouvert

Mobilité Géographique souhaitée Oui Non

Mobilité Fonctionnelle souhaitée Oui Non

Dernier diplôme externe BEP/CAP BAC Bac+2/3 Bac+4/5

Reconnaissance de Travailleur Handicapé Oui Non

II – RAISON DE LA DEMANDE D'ACCOMPAGNEMENT

Date du 1^{er} RDV à l'EM _____

Entrée dans l'EM

Qui a fait la demande d'accompagnement ? RRH Manager
salarié

Raison de la demande Réorganisation Reclassement médical Volontaire

Divers

Si Réorganisation

Poste supprimé de manière isolée Plusieurs postes supprimés sur le
chantier

Salarié rencontré avant suppression du poste : y a-t-il eu anticipation ? Oui
 Non

Conventionnement demandé ? Oui Non

Demande du salarié lors du premier RDV

- Envie de changer de métier
- Sur bassin d'emploi sensible, opportunité immédiate de poste qui motive le salarié
- Suppression de poste
- Problème médical
- Envie de changer de contexte professionnel (d'équipe, de hiérarchie, etc.)
- A un projet pour un autre métier depuis longtemps
- Prêt à changer de métier pour rester sur le bassin d'emploi

Verbatim :

«

»

Contexte de la demande et/ou état d'esprit

- Problème relationnel au travail
- Envie d'autre chose, envie de quitter ce poste
- Difficulté à retrouver un poste
- Litige juridique avec l'entreprise
- Contexte personnel
- Stress professionnel
- Inaptitude médicale ayant des conséquences sur la recherche de poste

- Motivation particulière pour le changement
- La suppression du poste ravive des soucis anciens
- Besoin de reconnaissance et d'estime

Verbatim :

«

_____ »

III - MISSIONS

Le RRH a-t-il demandé à l'EM que le salarié ait une mission ? Oui Non

Si oui, l'EM a-t-il trouvé une mission ? Oui Non

En combien de temps ? Immédiatement Moins 15 jours Moins d'un mois

Plus d'un mois

Le salarié a-t-il répondu aux besoins du service ? Oui Non

La mission a-t-elle répondu au besoin du service qui l'a accueilli ? Oui

Non

Sinon, quel retour d'expérience pour la suite ?

- Traçabilité d'éléments récurrents non tracés jusqu'alors
- Ré orientation du projet professionnel
- Le responsable de mission accepte le salarié tel qu'il est et l'aide à se développer

Verbatim :

«

_____ »

IV - ACCOMPAGNEMENT

Nombre d'entretiens au total _____, soit

- 1 par mois
- 2 par mois
- 3 par mois
- 4 par mois
- 5 par mois
- 6 par mois

Prestations autres que les entretiens d'accompagnement

- CV refait, atelier collectif ou prestation individuel
- Préparation entretiens de recrutement interne, atelier collectif ou prestation individuelle
- PEAM Prestation d'Evaluation et d'Appui à la Mobilité (Psychologue du travail, EM, Salarié)

- Organisation d'une journée pour découvrir un nouveau métier
- Participation à CME Cellule de Maintien à l'Emploi, Cellule pluridisciplinaire autour

du salarié

- EAC Entretien Approfondi de Carrière
- BAMP fait en externe Bilan A Mi-Parcours
- Formation
- Orientation vers collègue référente de l'EM pour Création d'Entreprise
- Recherche de solution « sur mesure » pour faire réussir un projet gagnant/gagnant

Verbatim :

«

_____ »

V – PROJET PROFESSIONNEL

Premier échange sur le projet professionnel

- Ne souhaite pas encore en parler, un élément professionnel préoccupe le salarié
- Ne souhaite pas encore en parler, un élément personnel préoccupe le salarié
- A un souhait professionnel précis mais peu réalisable dans l'entreprise
- A un souhait professionnel précis réalisable dans l'entreprise
- A un souhait professionnel précis réalisable, mais pas dans l'immédiat
- Nombreuses idées, ouvert à tout ce qui correspond, l'objectif est de partir du poste actuel
- Sait la filière dans laquelle il souhaite travailler, quel que soit le métier précis
- Opportunité immédiate qui correspond au salarié

Verbatim :

«

_____ »

Projet professionnel réaliste (= poste existant et disponible à moyen terme) construit en

- Environ un mois
- Environ deux mois
- Environ 6 mois
- Environ 1 an (1 an et 1 mois)

Phases suivies pour la mise en œuvre du projet professionnel

A combien de postes a-t-il postulé ?

- 0
- 1 à 2
- 2 à 5
- 5 à 7
- 7 à 10
- 10 à 15
- Plus de 15

A combien d'entretiens a-t-il été reçu ?

- 0 à 20%
- 20 à 40%
- 40 à 60%
- 60 à 80%
- 80 à 100%

Combien de périodes d'essai n'ont pas fonctionné

Δ 1 ou Δ 2 ou Δ 3

Verbatim :

« _____ »

VI – FAITS MARQUANTS

- Postule à de nombreux postes
- Hésite à se positionner sur un nouveau poste, souhaite prendre du temps
- Perd confiance après avoir postulé plusieurs fois sans succès
- S'inquiète au début et les missions le rassurent
- Un évènement personnel bouscule le projet initial
- Une opportunité d'emploi modifie le projet initial
- Alerte lancée par l'EM auprès du pôle RH et des partenaires suite à RPS
- La solution de poste existe et le motive, mais blocage complet sur le salaire

Verbatim :

« _____ »

VII – TRAVAIL EN EQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE

Contact pris par l'EM, pour appui au salarié, avec :

- Partenariat très régulier avec le RRH
- Appui de l'Equipe Mobilité Nationale
 - Δ Médecin du travail référent
 - Δ Assistant de Service Social référent
 - Δ Pôle de soutien psychologique : psychologue clinique référente géographique

Verbatim :

«

»

VIII – FIN ET RESULTAT DE L'ACCOMPAGNEMENT

Date de la fin d'accompagnement _____

Durée de l'accompagnement _____

- Jusqu'à la mutation ou retour à l'établissement :mois
- Jusqu'au dernier contact avec l'EM :mois

Retour à l'emploi

- Retour à une situation pérenne
- Reste sur son actuelle situation qui est un emploi pérenne
- Retour à l'établissement sans solution pérenne après l'accompagnement

Détail du résultat de l'accompagnement

- Mutation sur un nouveau poste
- Retour sur le poste, choix du salarié
- Retour sur le poste, déception du salarié
- Retour à l'établissement sans solution pérenne retrouvée
- Mission jusqu'à fin de carrière, solution la plus logique pour l'entreprise et le salarié
- Cessation de fonction

Si poste trouvé, poste retrouvé par quel réseau ?

- Annonce dans la Bourse interne de l'entreprise, candidature validée
- Annonce dans la Bourse interne + appui de l'EM
- La qualité de la mission tenue pendant quelques mois dans l'établissement
- Appui spécifique apporté par le recruteur à cette situation particulière
- Appui de l'EM
- La qualité de la mission tenue et l'appui de l'EM
- La qualité de la mission tenue et l'appui de l'EM et appui spécifique du recruteur
- Qualité mission tenue + appui de l'EM + appui du recruteur + appui établis cédant

Le poste trouvé a-t-il un lien avec le projet professionnel établi

- Pas de poste trouvé, retour à l'établissement
- Aucun projet précis n'avait été établi
- Oui, poste en lien avec le projet professionnel
- Non, le poste n'est pas en lien avec le projet professionnel

Verbatim :

«

»

IX – INFORMATION SALARIE A LA SORTIE DE L'EM

CSP Exécution Maîtrise Cadre

Même CSP qu'au début de l'accompagnement ? Oui Non

Poste libellé

- Commercial Back Office
- Comptable
- Manœuvre

Filière

- Infra Maintenance
- Infra Transport
- Commercial
- Commercial Vendeur
- Commercial Back Office
- Commercial Accueil
- Conduite
- Maintenance du matériel
- Comptabilité

Y a-t-il eu changement de filière ? Oui Non

Horaires du nouveau poste Jour Décalés

Horaires conformes au souhait initial ? Oui Non

Horaires conformes au souhait construit pendant l'accompagnement ? Oui Non

Mobilité Géographique pour le nouveau poste ? Oui Non

Mobilité géographique conforme au souhait initial ? Oui

Non

Conforme au souhait construit pendant l'accompagnement ? Oui Non

Mobilité Fonctionnelle souhaitée Oui Non

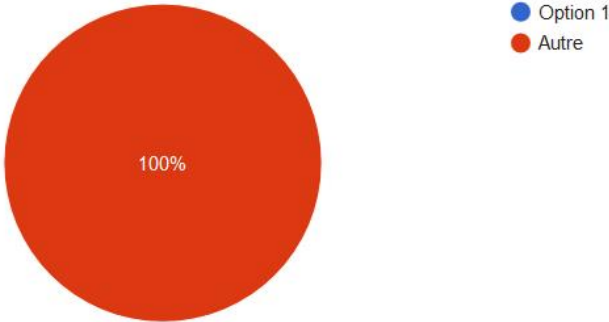
Mobilité fonctionnelle conforme au souhait initial ? Oui

Non

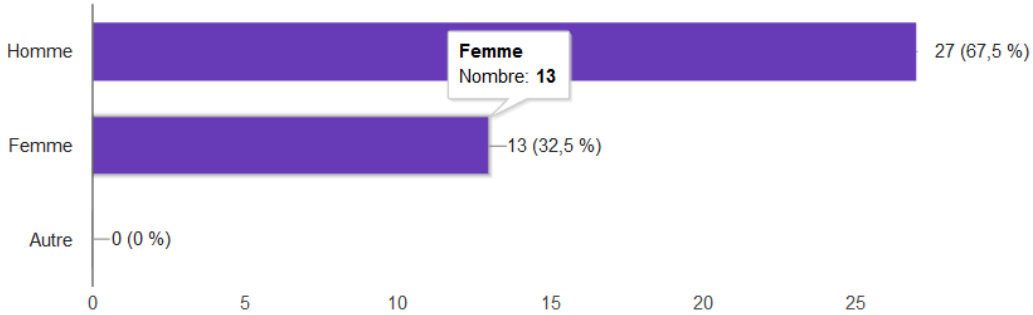
Conforme au souhait construit pendant l'accompagnement ? Oui Non

Annexe n°11 – Résultats consolidés pour les 40 trajectoires avec l’outil Google Form

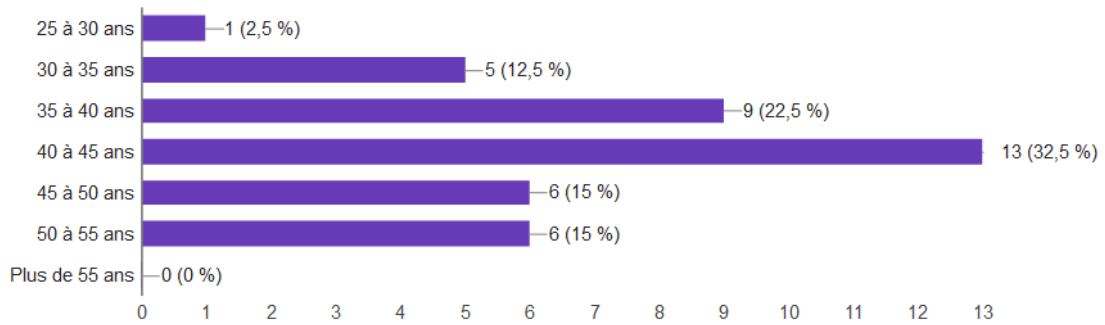
Code salarié (40 réponses)



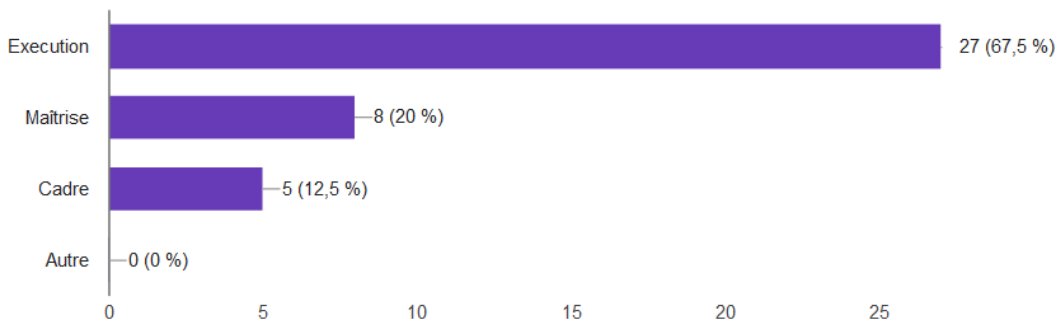
1. Homme ou Femme (40 réponses)



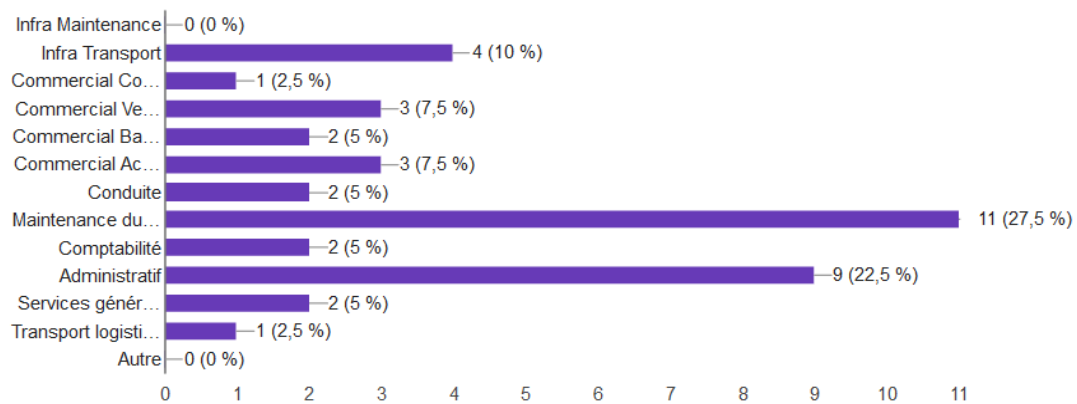
2. Age (40 réponses)



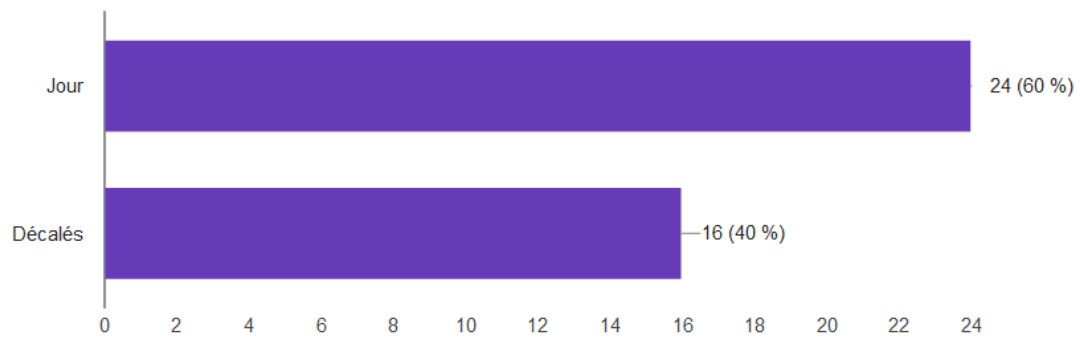
3. Catégorie Socio Professionnelle (40 réponses)



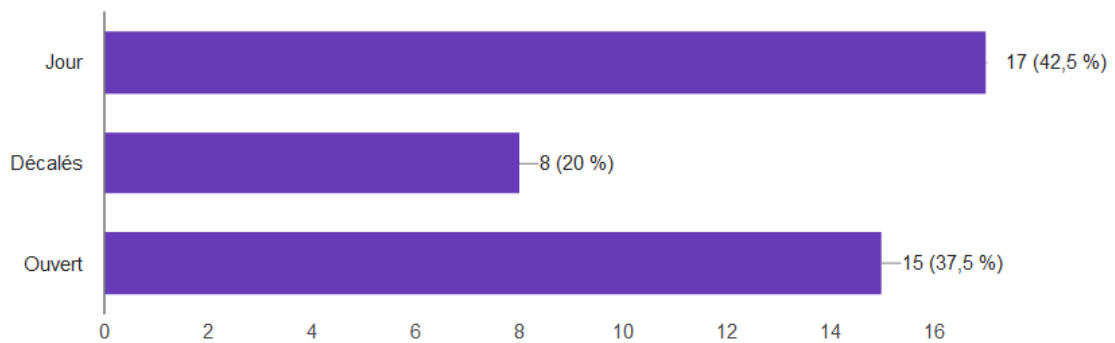
4. Filière du poste actuel (40 réponses)



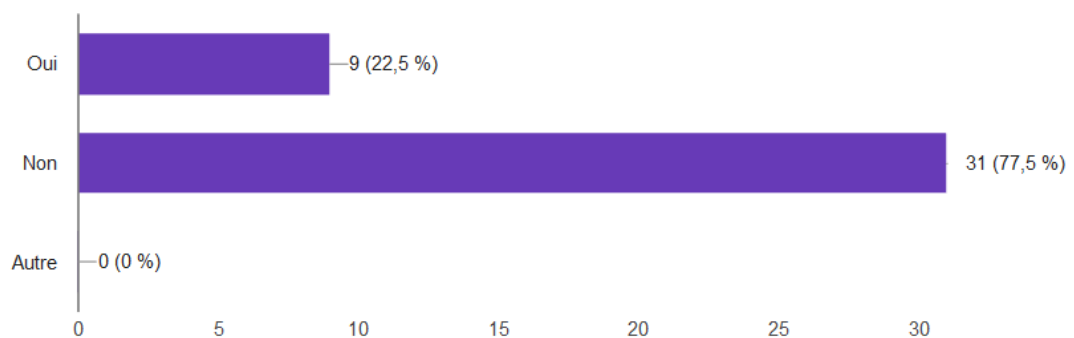
5. Horaires sur le dernier poste (40 réponses)



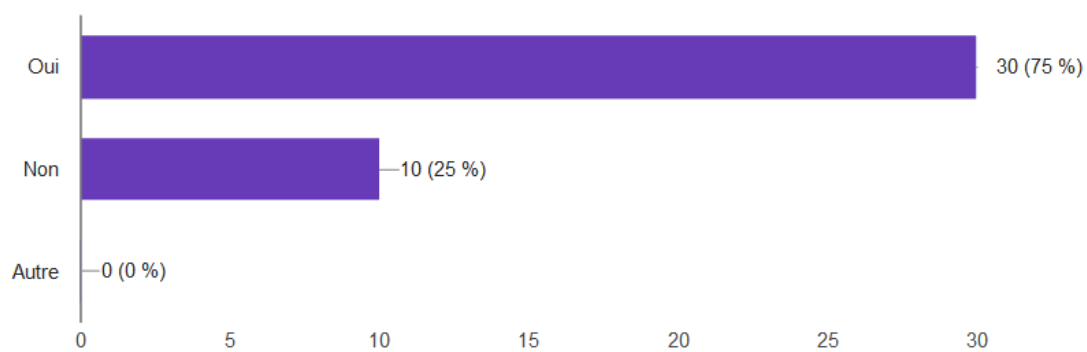
5bis. Horaires souhaités sur le nouveau poste. (40 réponses)



6. Mobilité géographique souhaitée ? (40 réponses)



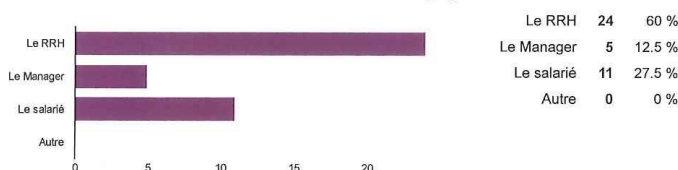
7. Mobilité fonctionnelle souhaitée (40 réponses)



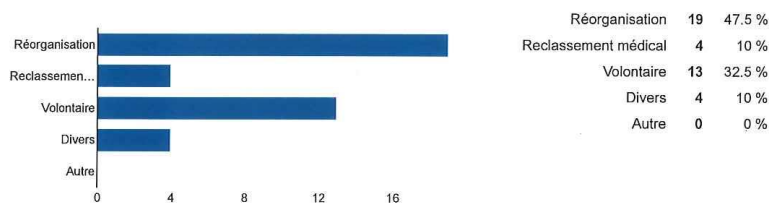
10. Reconnaissance de Travailleur Handicapé



11. ENTREE DANS L'EM. Qui a fait la demande d'accompagnement ?



12. Raison de la demande



13. Si réorganisation



14. Le salarié rencontré avant suppression de poste : y a-t-il eu anticipation ?

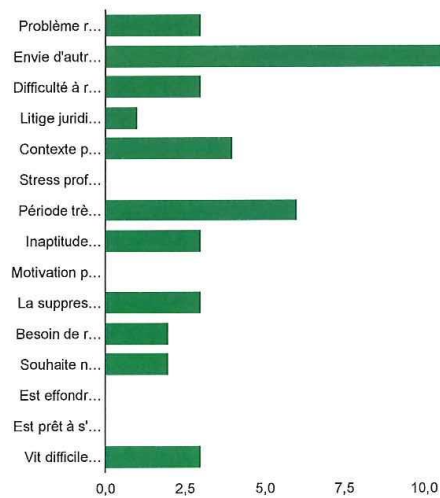


15. Demande du salarié lors du premier RDV



Envie de changer de métier	14	35 %
Bassin d'emploi sensible, opportunité immédiate de poste qui motive le salarié	1	2.5 %
Gérer la fin ou suppression du poste, difficile de formuler une demande à ce stade	6	15 %
Problème médical	4	10 %
Envie de changer de contexte professionnel (d'équipe, de hiérarchie, etc)	4	10 %
A un projet depuis longtemps pour un autre métier	0	0 %
Prêt à changer de métier pour rester sur bassin d'emploi ou pour se rapprocher de son domicile	5	12.5 %
Suivi de conjoint	2	5 %
Souhait personnel de passer en horaires de jour pour garde alternée d'enfant	1	2.5 %
Reconnaissance de diplôme passé à l'extérieur de l'entreprise	1	2.5 %
Autre	3	7.5 %

16. Contexte de la demande / Etat d'esprit



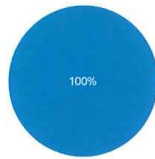
Problème relationnel au travail	3	7.5 %
Envie d'autre chose, de quitter ce poste	12	30 %
Difficulté à retrouver un poste	3	7.5 %
Litige juridique avec l'entreprise	1	2.5 %
Contexte personnel	4	10 %
Stress professionnel	0	0 %
Période très difficile pour le salarié, raisons à la fois professionnelles et personnelles	6	15 %
Inaptitude médicale ayant des conséquences sur la recherche de poste	3	7.5 %
Motivation particulière pour le changement	0	0 %

Souhaite ne plus être en horaire décalés	2	5 %
Est effondré par la suppression du poste.	0	0 %
Est prêt à s'engager dans tout reconversion. Seule contrainte : le site géographique	0	0 %
Vit difficilement la suppression du poste car le précédent lui correspondait en termes de métier et d'horaires	3	7.5 %

17. MISSIONS. Le RRR a-t-il demandé à l'EM de trouver une mission pour le salarié ?

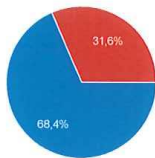


18. Si oui, l'EM a-t-il trouvé une mission ?



Oui	19	100 %
Non	0	0 %

19. En combien de temps ?



Immédiatement	13	68.4 %
Moins de 15 jours	6	31.6 %
Moins d'un mois	0	0 %
Plus d'un mois	0	0 %

20. La mission motive-t-elle le salarié ?



Oui	18	94.7 %
Non	1	5.3 %

21. La réalisation de la mission a-t-elle répondu au besoin du service ?



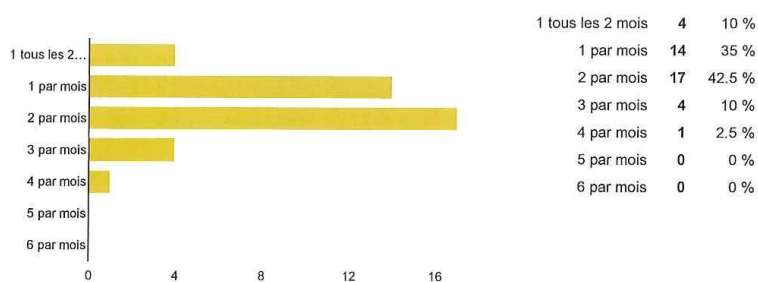
Oui	15	78.9 %
Non	4	21.1 %

22. Si "non" ou si adaptation de la mission au salarié, quel retour d'expérience pour la suite ?

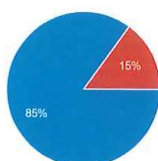


Traçabilité d'éléments récurrents non tracés à ce jour ?	4	100 %
Ré orientation du projet professionnel	1	25 %
Le responsable de la mission accepte le salarié tel qu'il est et l'aide à se développer	1	25 %

23. ACCOMPAGNEMENT. Nombre d'entretiens

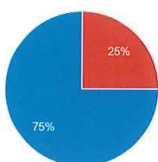


24-1. CV créé ou refait, atelier collectif et/ou individuel



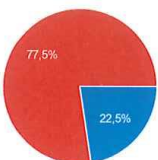
Oui 34 85 %
Non 6 15 %

24-2. Préparation aux entretiens de recrutement, atelier collectif et/ou individuel



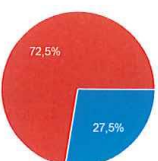
Oui 30 75 %
Non 10 25 %

24-3. PEAM Prestation d'Evaluation et d'Appui à la Mobilité (Psychologue du travail, Salarié et EM)



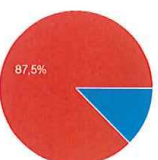
Oui 9 22.5 %
Non 31 77.5 %

24-4. Organisation de journée(s) découverte pour découvrir un nouveau métier



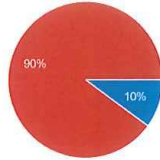
Oui 11 27.5 %
Non 29 72.5 %

24-5. Participation à une CME Cellule de Maintien à l'Emploi, cellule pluridisciplinaire autour du salarié en inaptitude médicale



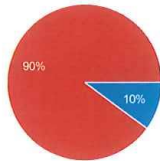
Oui 5 12.5 %
Non 35 87.5 %

24-6. EAC - Entretien Approfondi de Carrière



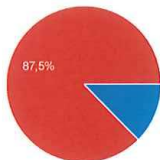
Oui 4 10 %
Non 36 90 %

24-7. BAMP - Bilan A Mi-Parcours réalisé à l'extérieur de l'entreprise



Oui 4 10 %
Non 36 90 %

24-8. Formation



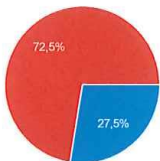
Oui 5 12.5 %
Non 35 87.5 %

24-9. Orientation vers collègue référente de l'EM pour Création d'Entreprise



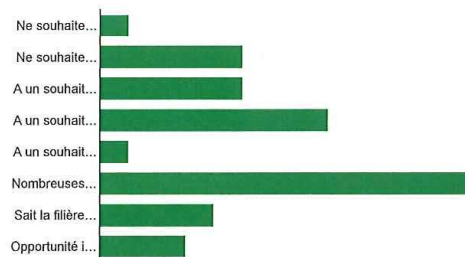
Oui 0 0 %
Non 40 100 %

24-10. Recherche de solution "sur mesure" pour faire réussir un projet "gagnant/gagnant"



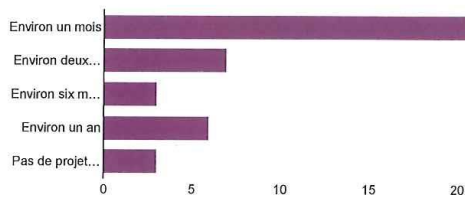
Oui 11 27.5 %
Non 29 72.5 %

25. PROJET PROFESSIONNEL. Premier échange sur le projet professionnel



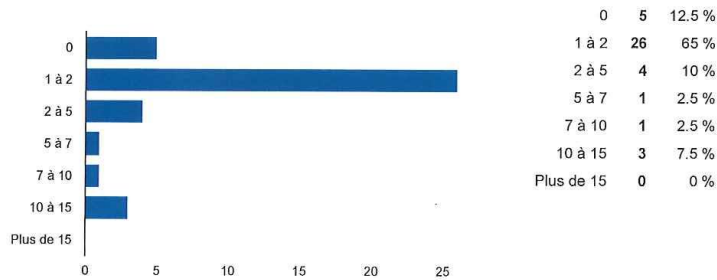
Ne souhaite pas encore en parler, un élément professionnel préoccupe le salarié	1	2.5 %
Ne souhaite pas encore en parler, un élément personnel préoccupe le salarié	5	12.5 %
A un souhait professionnel précis mais peu réalisable dans l'entreprise	5	12.5 %
A un souhait professionnel précis réalisable dans l'entreprise	8	20 %
A un souhait professionnel précis réalisable, mais pas dans l'immédiat	1	2.5 %
Nombreuses idées, ouvert à tout ce qui correspond, l'objectif est de partir du poste actuel	13	32.5 %
Sait la filiale dans laquelle il souhaite travailler, quel que soit le métier précis	4	10 %
Opportunité immédiate qui correspond au salarié	3	7.5 %

26. Projet professionnel réaliste (= poste existant et disponible à moyen terme) construit en



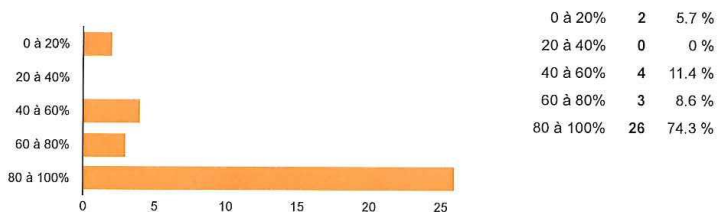
Environ un mois	21	52.5 %
Environ deux mois	7	17.5 %
Environ six mois	3	7.5 %
Environ un an	6	15 %
Pas de projet réalisable dans l'entreprise	3	7.5 %

27. Phases suivies pour la mise en oeuvre du projet professionnel. A combien de poste a-t-il postulé ?



0	5	12.5 %
1 à 2	26	65 %
2 à 5	4	10 %
5 à 7	1	2.5 %
7 à 10	1	2.5 %
10 à 15	3	7.5 %
Plus de 15	0	0 %

28. A combien d'entretiens a-t-il été reçu ?



0 à 20%	2	5.7 %
20 à 40%	0	0 %
40 à 60%	4	11.4 %
60 à 80%	3	8.6 %
80 à 100%	26	74.3 %

29. Combien de périodes d'essai n'ont pas fonctionné ?

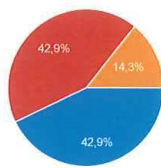


1	6	100 %
2	0	0 %
3	0	0 %

30. Combien de postes refusés par le salarié ?

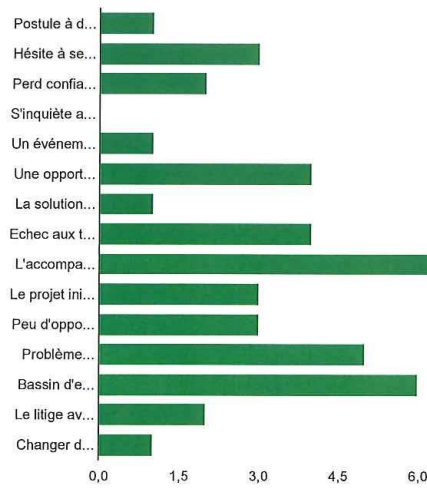


31. Raisons du refus



Trop loin géographiquement	3	42.9 %
Poste ne lui convient pas car souhaite changer de filière	3	42.9 %
Horaires décalés non souhaités	1	14.3 %

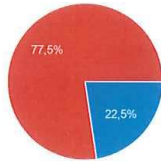
32. Faits marquants



Postule à de nombreux postes	1	2.5 %
Hésite à se positionner sur un nouveau poste, souhaite prendre du temps	3	7.5 %
Perd confiance après avoir postulé plusieurs fois sans succès	2	5 %
S'inquiète au début et les missions le rassurent	0	0 %
Un événement personnel bouscule le projet initial	1	2.5 %
Une opportunité d'emploi modifie le projet initial	4	10 %
La solution de poste existe et le motive mais blocage sur le salaire	1	2.5 %
Echec aux tests de recrutement ou période d'essai	4	10 %

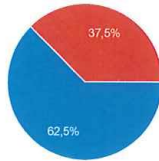
L'accompagnement suit son cours	7	17.5 %
Le projet initial ne fonctionne pas, nouveau projet professionnel réaliste à construire	3	7.5 %
Peu d'opportunités sur le poste visé et le salarié ne peut pas se positionner sur d'autres postes	3	7.5 %
Problème médical empêche tout projet au moment donné	5	12.5 %
Bassin d'emploi spécifique avec peu d'offres	6	15 %
Le litige avec l'entreprise prend de l'ampleur	2	5 %
Changer de statut, de métier et de bassin d'emploi tout en faisant reconnaître un diplôme extérieur s'avère complexe	1	2.5 %

33. Travail en équipe pluridisciplinaire



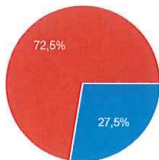
Alerte lancée par l'EM auprès des partenaires (RRH, Médecin, Assistante Sociale et Psychologue) suite à Risque Psycho Socio	9	22.5 %
Pas d'alerte	31	77.5 %
Autre	0	0 %

33-1. Partenariat très régulier avec le RRH et/ou manager



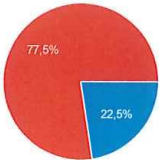
Oui	25	62.5 %
Non	15	37.5 %

33-2. Contact avec le Médecin



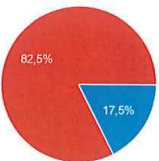
Oui	11	27.5 %
Non	29	72.5 %

33-3. Contact avec l'assistante sociale référente



Oui	9	22.5 %
Non	31	77.5 %

33-4. Contact avec le Pôle de soutien psychologique et la psychologue clinique référente localement



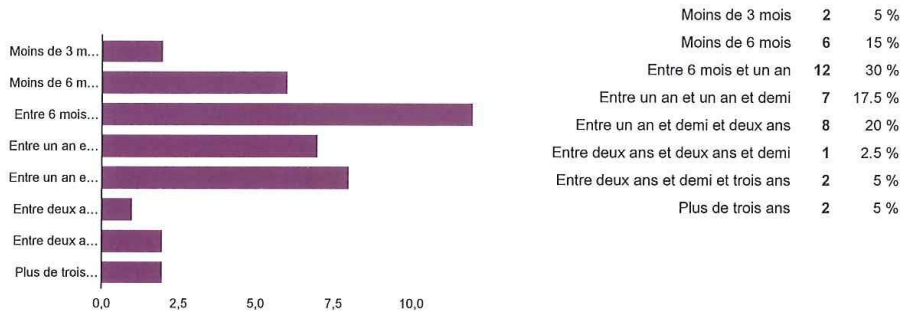
Oui	7	17.5 %
Non	33	82.5 %

33-5. Appui de l'équipe mobilité nationale



Oui	1	2.5 %
Non	39	97.5 %

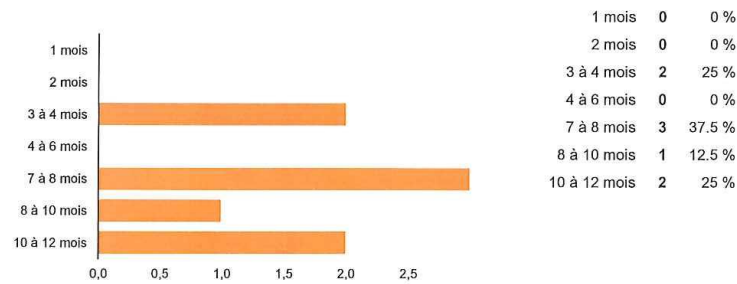
35. Durée de l'accompagnement



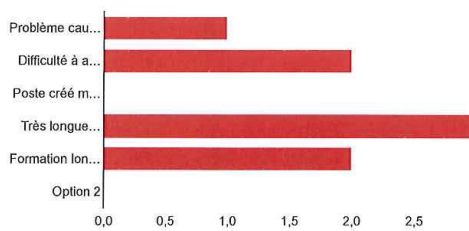
36. Y a-t-il eu besoin d'entretiens après la mutation (en dehors de "prise de nouvelles") ?



37. Si oui, pendant combien de temps après la mutation ?

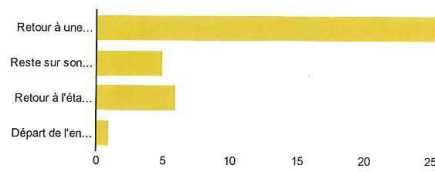


38. Pour quelle raison ?



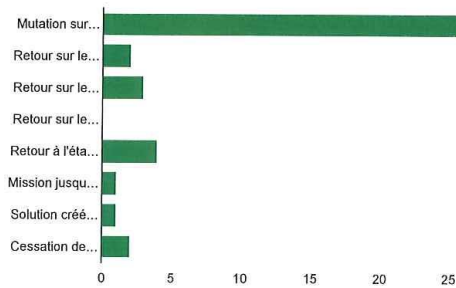
Problème causé par un tiers dans la nouvelle équipe	1	12.5 %
Difficulté à accepter la nouvelle situation non choisie (ou choix de raison)	2	25 %
Poste créé mais non pérenne à long terme	0	0 %
Très longue période d'essai car particularité de la situation	3	37.5 %
Formation longue jusqu'à l'autonomie sur un poste très spécifique	2	25 %
Option 2	0	0 %

39. RETOUR à l'EMPLOI



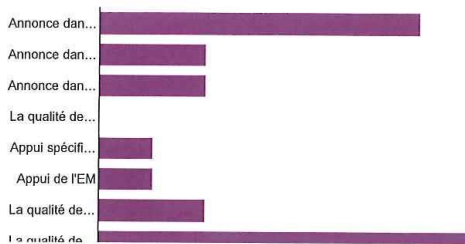
Retour à une situation pérenne	28	70 %
Reste sur son actuelle situation qui est un poste pérenne	5	12.5 %
Retour à l'établissement sans solution pérenne après l'accompagnement	6	15 %
Départ de l'entreprise suite à litige	1	2.5 %

40. Détail du résultat de l'accompagnement



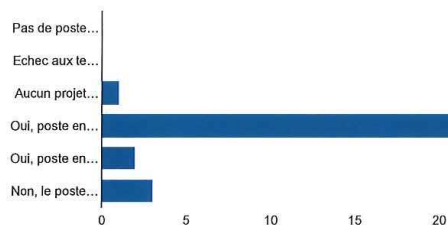
Mutation sur un nouveau poste	27	67.5 %
Retour sur le poste, choix du salarié	2	5 %
Retour sur le poste, déception du salarié	3	7.5 %
Retour sur le poste, échec de la période d'essai	0	0 %
Retour à l'établissement sans solution pérenne retrouvée	4	10 %
Mission jusqu'à la fin de carrière, solution la plus logique pour l'entreprise et le salarié	1	2.5 %
Solution créée sur mesure : bi-localisation	1	2.5 %
Cessation de fonction	2	5 %

41. Si poste retrouvé, par quel réseau ?



Annnonce dans la Bourse interne à l'entreprise, candidature validée	6	21.4 %
Annnonce dans la Bourse interne à l'entreprise, le candidat s'est beaucoup préparé avec l'EM pour réussir. Candidature validée	2	7.1 %
Annnonce dans la Bourse interne + appui de l'EM (rappel des règles de priorité de recrutement interne)	2	7.1 %
La qualité de la mission tenue pendant quelques mois dans l'établissement	0	0 %
Appui spécifique apporté par le recruteur à cette situation particulière	1	3.6 %
Appui de l'EM	1	3.6 %
La qualité de la mission tenue et l'appui de l'EM	2	7.1 %
La qualité de la mission tenue et l'appui de l'EM et appui spécifique du recruteur	7	25 %
La qualité de la mission tenue et l'appui de l'EM et appui spécifique du recruteur et appui établissement cédant	5	17.9 %
Appui de l'EM et appui spécifique du recruteur et appui établissement cédant	2	7.1 %

42. Le poste a-t-il un lien avec le projet professionnel établi ?



Pas de poste trouvé, retour à l'établissement	0	0 %
Echec aux tests de recrutement, retour sur l'ancien poste	0	0 %
Aucun projet précis n'avait été établi	1	3.6 %
Oui, poste en lien avec le projet professionnel	22	78.6 %
Oui, poste en lien avec le projet professionnel mais choix de raison car différentiel financier ou géographique ou de métier	2	7.1 %
Non, le poste n'est pas en lien avec le projet professionnel	3	10.7 %

43. INFORMATION SALARIE à la SORTIE de l'EM. CSP



44. Même CSP qu'au début de l'accompagnement ?



45. Filière



Commercial Back Office	1	3.1 %
Commercial Accueil	6	18.8 %
Conduite	0	0 %
Maintenance du Matériel	3	9.4 %
Comptabilité	0	0 %
Administratif	10	31.3 %
Immobilier	1	3.1 %

46. Le poste trouvé a-t-il un lien avec la mission tenue ?



Oui 14 50 %
Non 14 50 %

47. Mobilité fonctionnelle sur le nouveau poste ?



Oui 20 71.4 %
Non 8 28.6 %

48. Mobilité fonctionnelle conforme au projet initial ?



Oui 26 92.9 %
Non 2 7.1 %

49. Si "non". Mobilité fonctionnelle conforme au projet construit pendant l'accompagnement ?



Oui 1 50 %
Non 1 50 %

50. Mobilité géographique sur le nouveau poste ?



Oui 7 25 %
Non 21 75 %

51. Mobilité géographique conforme au projet initial ?



Oui 27 96.4 %
Non 1 3.6 %

52. Si "non". Mobilité géographique conforme au projet construit pendant l'accompagnement ?



Oui 0 0 %
Non 1 100 %

53. Horaire du nouveau poste



54. Horaires conformes au projet initial ?



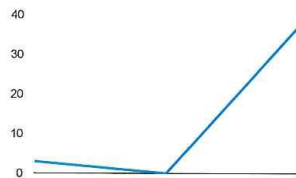
55. Si "non". Horaires conformes au projet construit pendant l'accompagnement ?



56. Si pas de poste retrouvé, quel changement ?



Nombre de réponses quotidiennes



Annexe n°12 – Extrait de la conversion des résultats de Google Form sur Excel

Extrait : questions n°1, n°39 et n°40 concernant 13 des 40 salariés

Code salarié	1. Homme ou Femme	39. RETOUR à l'EMPLOI	40. Détail du résultat de l'accompagnement
MT24	Femme	Retour à une situation pérenne	Solution créée sur mesure : bi-localisation
RR31	Femme	Retour à une situation pérenne	Mutation sur un nouveau poste
CD7	Homme	Retour à une situation pérenne	Mutation sur un nouveau poste
NP26	Homme	Retour à une situation pérenne	Mutation sur un nouveau poste
WB40	Femme	Retour à l'établissement sans solution pérenne après l'accompagnement	Retour à l'établissement sans solution pérenne retrouvée
CB8	Homme	Reste sur son actuelle situation qui est un poste pérenne	Retour sur le poste, déception du salarié
DU10	Homme	Reste sur son actuelle situation qui est un poste pérenne	Retour sur le poste, déception du salarié
OC30	Homme	Retour à une situation pérenne	Mutation sur un nouveau poste
BNQ2	Femme	Reste sur son actuelle situation qui est un poste pérenne	Retour sur le poste, choix du salarié
GF15	Homme	Reste sur son actuelle situation qui est un poste pérenne	Retour sur le poste, choix du salarié
CF9	Homme	Retour à une situation pérenne	Mutation sur un nouveau poste
SY35	Homme	Retour à une situation pérenne	Mutation sur un nouveau poste
EQ13	Homme	Départ de l'entreprise suite à litige	Cessation de fonction

Résumé

Cette thèse traite de la mobilité interne et de son adaptation aux évolutions économiques et techniques. La gestion des ressources humaines joue un rôle essentiel dans l'organisation des nouvelles mobilités professionnelles qu'il est impératif d'adapter aux besoins accrus de flexibilité des entreprises. Ainsi, le métier d'accompagnateur RH et l'animation de la gestion territoriale de l'emploi deviennent indispensables, y compris au sein des entreprises. Emblématiques de ces transformations, les Espaces Mobilité, lieux dédiés aux mobilités contraintes ou choisies, répondent à ces enjeux. La recherche menée au sein d'une grande entreprise de service public démontre l'efficacité des Espaces Mobilité mis en place depuis huit ans. Outil innovant et adapté aux nouvelles problématiques de la mobilité, les prochains défis des Espaces Mobilité sont de mieux appréhender l'évolution des métiers à venir et l'intégration du digital, à partir de leur positionnement territorial.

Abstract

This doctoral dissertation deals with internal career mobility and its adaptation to economic and technical changes. Human Resource Management plays a key role in the new approaches to career mobility required by companies to enhance flexibility. As a result, HRM mobility facilitators as well as labor mobility policies both at company and at territory level have to be developed. Career mobility departments are the hallmarks of such changes as they meet those needs, whether for sought or incurred occupational mobility. The doctoral research has been carried out in a large public service company to shed light on the performance of career mobility departments that had been created eight years ago, as innovative and relevant occupational mobility systems. Up-coming challenges consist in better forecasting the impacts of digitalization and job transformations at territory level.