

**Colloque international « les transports ferroviaires dans la mondialisation »
du 12 et 13 décembre 2013**

**Une gestion des mobilités professionnelles en tension face aux restructurations du ferroviaire
Le cas d'une grande entreprise publique en restructuration**

Audrey ABEL, doctorante à l'IAE de Paris

 **Introduction**

Dans un contexte de fortes restructurations, les organisations du secteur des transports ferroviaires doivent faire face à des enjeux de taille concernant la gestion des mobilités professionnelles de leurs salariés.

C'est le cas notamment de GEPR (Grande Entreprise Publique en Restructuration), groupe en formation, qui mène actuellement une pluralité de restructurations internes dans le but affiché est à la fois « *d'améliorer sa productivité* », de « *faire évoluer ses activités* » et de « *s'internationaliser* ». Ces restructurations ont tout d'abord conduit depuis 1996 à la création d'un nouveau gestionnaire d'infrastructure ferroviaire ainsi qu'à l'instauration d'un pilotage par branches. Les établissements apparaissent dès lors de plus en plus dédiés à une activité en même temps qu'ils augmentent significativement de taille. Cette augmentation de taille, motivée notamment par un « *nécessaire contrôle de la masse salariale* », est permise principalement par des transferts de charge donnant lieu à des fusions de plusieurs entités. A ces transferts de charges s'ajoute des baisses de charge dans les activités où la concurrence est déjà effective, conduisant à la mise en œuvre de restructurations accompagnées de suppressions de postes. Face à « *un environnement économique et concurrentiel, marqué par des évolutions rapides et fortes* », ces restructurations seraient appelées à se multiplier « *dans une perspective de 4-5 ans* ». Ces différentes restructurations « *qui conduisent à rechercher de nouvelles organisations de production* » vont par ailleurs de pair avec des transformations des différents métiers de cet opérateur qui doivent faire face à de nouvelles exigences (comme le développement de la « *logique de productivité* », du travail de nuit, de la polyvalence, de la mobilité dans le travail quotidien) et à une évolution du contenu du travail avec notamment une importance croissante de la relation clientèle.

Cette pluralité de restructurations amène la Direction à repenser ses pratiques de mobilité dans un contexte où son système de gestion des ressources humaines emprunte nombre de caractéristiques du modèle de GRH qualifié d'« *objectivant* » par Pichault et Nizet (2000) : la culture d'entreprise valorise le respect de l'autorité hiérarchique et l'application des règles, le statut garantit aux agents un emploi à vie et un « *déroulement de carrière* », les carrières sont encadrées par des règles très précises avec l'importance du diplôme au départ, les promotions se font majoritairement à l'ancienneté ou par concours, les mobilités géographiques dépendent souvent de l'ancienneté de la demande, les organisations syndicales occupent une place forte dans la régulation sociale de l'entreprise. En outre, sa grande taille, ses métiers très divers et ses filiales font de cet opérateur un véritable marché de l'emploi « *en interne* » (Doeringer et Piore, 1971).

Les mobilités professionnelles, « *rendues nécessaires par les mesures d'adaptation de l'emploi* », recouvrent plusieurs formes chez GEPR. La principale mobilité des agents non cadres est celle associée à la carrière (mobilité verticale), via le processus de notation et de promotion professionnelle. La mobilité géographique des agents, « *attachés à leur région et à leur lieu de vie* », serait particulièrement faible, à l'exception près de la mobilité des agents de la région parisienne vers la province. A ce titre, un responsable DRH déclare qu'« *il est plus facile de faire changer les gens de métier que de localisation géographique* ». La mobilité peut conduire à un changement de métier ou de fonction (mobilité fonctionnelle), d'établissement et/ou de branche. Enfin, plus récemment et dans de très rares cas, la mobilité est envisagée à l'extérieur du périmètre strict de GEPR, vers les filiales du Groupe ou vers un organisme extérieur à ce Groupe. Si les données chiffrées sur la mobilité au sein de GEPR sont peu nombreuses, le cabinet SECAFI estime toutefois qu'en 2011, environ 2,5% des agents ont changé de région et 3,5% ont changé de branche.

Dans ce contexte de restructurations, « *l'activation des mobilités internes* », soit le développement de façon permanente des mobilités au sein de GEPR, apparaît comme un moyen privilégié pour gérer la coexistence de situations de sureffectifs et de sous-effectifs caractérisant certaines activités, certains lieux géographiques, certains établissements voire certains métiers, tout en conservant un des piliers du modèle social de GEPR, soit le statut. Une politique de gestion des mobilités a donc été initiée par la DRH en ce sens en 2008, prenant notamment la forme de la signature, avec les organisations syndicales, d'un accord sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Elle a aussi donné lieu à la création de cellules de reclassement et au développement des bourses de l'emploi.

Un axe majeur de cette politique dite « *d'activation des mobilités internes* » consiste à vouloir faire des MP (MP) « *de véritables acteurs des mobilités professionnelles des agents* » dans une logique similaire à celle de « *managers 1^{er} RH* ». Ces managers de première ligne, qui représentent 76% des managers de cet opérateur, sont susceptibles de promouvoir la mobilité des agents dans les établissements au côté des autres acteurs que sont les responsables RH de terrain, leurs supérieurs hiérarchiques et les organisations syndicales.

Ces MP se sont vus attribuer des rôles en matière de mobilité et de suivi des carrières des agents. Il leur est plus particulièrement demandé de réaliser, chaque année, un entretien individuel d'appréciation et un entretien individuel de formation, ce dernier étant destiné à identifier les besoins en formation des agents dans le cadre de projets professionnels. Les managers ont également pour mission d'attribuer chaque année une note à leurs agents lors de l'exercice annuel des notations qui détermine en partie les promotions. Dans les contextes particuliers de restructurations accompagnées de suppressions d'emplois, les managers sont formellement chargés depuis 2008 de mener des « *entretiens exploratoires* » consistant à demander à tous les agents susceptibles d'être reclassés (changement d'emploi) voire reconvertis (changement de métier) d'énoncer leurs desideratas concernant leur projet professionnel.

Dans ce contexte, la Chaire MAI (Mutations-Anticipation-Innovation) de l'IAE de Paris a été sollicitée par la Direction de l'Emploi de GEPR pour mener une étude sur les rôles, les pratiques et les vécus des MP, en matière de gestion de l'emploi, que leur établissement soit caractérisé ou non par la présence de restructuration accompagnée de suppressions d'emplois. Cette étude, initiée en avril 2011, a donné lieu à une convention d'étude avec financement et a été suivie par un Comité de

pilotage réunissant des membres de la DRH et des chercheurs. Ce comité, qui s'est réuni cinq fois au total, a été le lieu de la validation des questionnements, de la définition des conditions d'accès au terrain et des principaux choix méthodologiques réalisés, de la restitution régulière des résultats obtenus. Ce comité a donc permis de rendre notre recherche « *interactive* » (Girin, 1986) au sens où notre « *travail de terrain n'a pas été mené suivant un protocole établi par avance, mais il s'est ajusté à des circonstances, nécessités, opportunités, impossibilités, négociations... qui ont pu parfois l'infléchir* » (Girin, 1986, p.1). Enfin, cette étude a donné lieu à la remise d'un rapport final à la DRH du grand opérateur en décembre 2012.

Le matériau récolté pour cette étude a pris la forme de la réalisation de 115 entretiens semi-directifs auprès majoritairement de managers intermédiaires dans dix établissements de branches diverses répartis sur l'ensemble du territoire français. Ces entretiens, d'une heure et demi environ, enregistrés et retranscrits intégralement, ont été structurés autour de quatre thèmes : la trajectoire professionnelle de la personne, ses rôles en matière de gestion de l'emploi, ses pratiques en la matière, les ressources dont elle dispose pour remplir ces rôles. Ces entretiens ont été complétés par la participation à une vingtaine de réunions internes, par l'observation de certains métiers ainsi que par la récolte de nombreux documents internes. Ce matériau a notamment permis de révéler la manière dont les MP contribuent (ou non) à la gestion des mobilités à travers leur participation aux processus de recrutement, d'évaluation, de formation et de développement des compétences, de promotion professionnelle ainsi que de gestion des mobilités géographiques et fonctionnelles.

S'inspirant de l'approche « *Grounded Theory* » de Glaser et Strauss (1967) consistant à se baser sur le matériau empirique pour faire émerger de la théorie, nous avons analysé le matériau récolté via la méthode d'analyse de contenu thématique, cette dernière étant cohérente avec la mise en œuvre de modèles explicatifs de pratiques ou de représentations (Blanchet et Gotman, 2010). Plus précisément, le matériau a été traité établissement par établissement, les données récoltées au sein de chaque établissement ayant été analysées séparément afin d'évaluer les rôles et les pratiques des MP à la lumière des spécificités des contextes dans lesquels ils s'inscrivent. Conformément à la méthodologie explicitée par Strauss et Corbin (2003), cinq phases successives (que sont les étapes de codage simple, ouvert, axial puis « sélectif » suivies de la rédaction de la monographie) ont été distinguées dans l'analyse de contenu thématique. Par ailleurs, nous avons eu recours au double codage pour une partie du matériau permettant une plus grande réflexivité et un questionnement important autour du matériau. La rédaction des monographies d'établissement ont ensuite été suivies par l'analyse transversale de ces monographies puis l'analyse transversale des 43 entretiens réalisés avec les seuls MP.

De cette analyse du matériau ressort des résultats empiriques qui s'articulent autour de l'observation d'une diversité des pratiques des MP en matière de gestion des mobilités, avec parfois des pratiques qui ressemblent à du bricolage. Si certains MP affirment « *se contenter de* » conduire les entretiens et de jouer le rôle de relais d'information entre les agents susceptibles d'être mobiles et la fonction RH ou leurs supérieurs, la grande majorité des MP (environ les deux tiers) déclarent accompagner davantage les agents dans leur mobilité. Ainsi, au-delà de leurs rôles formels qui s'avèrent « *limités* », des MP recherchent des informations pour les agents, formulent des avis concernant les mutations, organisent des « *journées découvertes* » d'autres établissements ou métiers, proposent des postes, aident les agents à se préparer à des entretiens ou examens ... Des MP vont également plus loin en mettant en œuvre des stratégies d'incitation ou de dissuasion des agents à être mobiles ; en tentant

notamment d'influer sur les décisions de mobilité à la fois des agents eux-mêmes et de leurs supérieurs.

Dans le contexte de restructurations internes de GEPR et dans le cadre de la volonté de la DRH « d'activer les mobilités internes », les pratiques des différents acteurs (et notamment des MP) en matière de gestion des mobilités apparaissent à la fois comme étant confrontées aux tensions non résolues du système de gestion des mobilités mais aussi comme participant à façonner ces tensions.

Les MP, dernier maillon d'une chaîne de responsabilités à qui l'on demande d'être « acteurs des mobilités », sont les acteurs vers lesquels convergent les tensions non résolues du système de gestion des mobilités. A ce titre, l'étude de leurs pratiques dans le contexte de restructuration de GEPR permet de mettre en exergue ces tensions. Suivant ce raisonnement, nous allons expliciter ces différentes tensions qui peuvent être répertoriées en deux types. Elles sont tout d'abord relatives à la tension générale qui existe entre la logique de développement des mobilités s'inscrivant dans une optique globale de long terme et la logique de production ou de fonctionnement de l'équipe à court terme. Elles sont par ailleurs inhérentes au périmètre d'activation des mobilités.

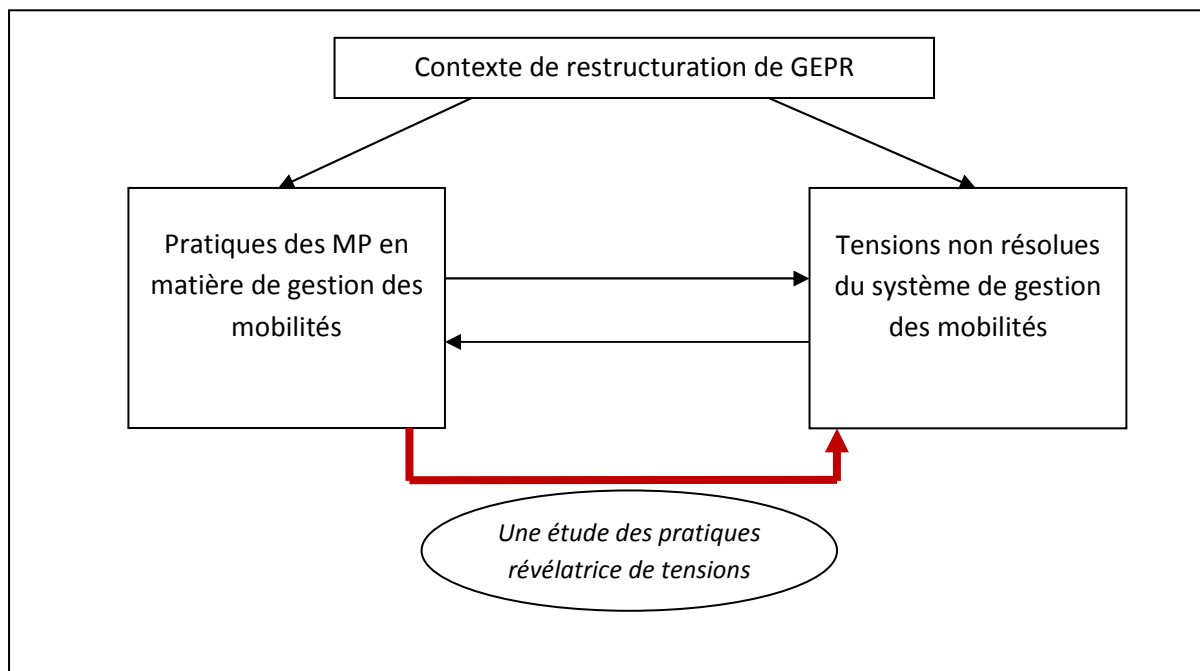


Schéma 1_ Une étude des pratiques des MP révélatrice du fonctionnement du système de gestion des mobilités de GEPR

I) Une tension permanente entre la logique d'activation des mobilités s'inscrivant dans une optique globale de long terme et la logique de production ou de fonctionnement de l'équipe à court terme.

Que ce soit au niveau de la direction d'entreprise, des activités ou des établissements ; que l'on se situe dans des contextes de sureffectif ou de sous-effectif, la gestion des mobilités est traversée par plusieurs tensions. Ces différentes tensions peuvent être répertoriées sous une tension globale et permanente qui apparaît entre la logique d'activation des mobilités s'inscrivant dans une optique globale de long terme et la logique de production ou de fonctionnement de l'équipe à court terme, portée par la ligne managériale. Ces tensions ont trait au dilemme entre rétention des agents ou activation des mobilités, entre activation des mobilités choisies ou contraintes, entre activation des mobilités dans l'ensemble des établissements ou dans les seuls établissements connaissant des restructurations accompagnées de suppressions d'emplois.

1.1) Tension entre rétention des agents et activation des mobilités.

Hormis dans les situations de suppression totale des postes où la mobilité s'impose de fait, la tension ressentie par les managers est de savoir s'il faut « *retenir les agents* » dans l'optique « *d'assurer sans problème la production* » et de « *maintenir les compétences clés* » dans l'équipe ou s'il faut plutôt les « *soutenir dans leur projet de mobilité* » afin de « *les satisfaire* », de leur « *permettre de progresser* », de « *les motiver au travail* » et de « *développer leurs compétences* ».

Les pratiques des MP consistant à « *retenir* » les agents dans leur équipe se retrouvent majoritairement dans les établissements en situation de sous-effectif chronique et les établissements localisés en région parisienne. Les demandes de mobilité des agents (nombreuses en région parisienne) sont acceptées et soutenues par les MP, comme par leurs supérieurs ou le pôle RH, seulement si ces demandes sont suffisamment anciennes (« *datant au moins de dix, quinze ans* ») et si un remplaçant est trouvé de manière à ne pas nuire à la réalisation de la production.

Plus précisément, cette tension entre activation ou rétention des mobilités se pose différemment en fonction des agents concernés, posant un véritable dilemme pour les managers : si la pression de la production les pousse à court terme à chercher à « *retenir* » les agents jugés comme « *bons* » et à « *se débarrasser des boulets* », la cohérence de leur management sur le long terme les pousse au contraire à « *favoriser le départ des bons agents* » de manière à « *montrer l'exemple* » et ainsi « *motiver les agents au travail* ».

Dans un contexte d'impératifs croissants de productivité où les MP sont principalement jugés sur leur performance opérationnelle, la pratique consistant à essayer de « *retenir les* » et parallèlement à tenter de « *se débarrasser* » des agents jugés comme « *mauvais* » voire « *médiocres* » serait alors largement répandue.

Cette pratique apparaît particulièrement lourde de conséquences dans la mesure où elle entraîne une suspicion générale envers le système « *officiel* » de mobilité dans lequel seraient présents « *les moins bons agents* » et « *les postes dont personne ne veut* ». En effet, « *par sécurité* », pour obtenir « *plus de garanties* », les recruteurs des établissements mais aussi les candidats à la mobilité privilégieraient le recrutement par le biais des relations directes et des conseils de leurs pairs. La grande majorité des personnes interrogées en établissement témoigne ainsi de la prégnance des

marchés « officieux » de la mobilité, des « marchés noirs des mobilités internes » où s'organisent les mobilités au détriment du système formel des mobilités (et notamment en-dehors des dispositifs de Bourses de l'Emploi). Les membres de la DRH restent partagés sur les avantages et les inconvénients de l'importance prise par ces marchés. Pour certains, ces « marchés parallèles de réseaux et de connaissances », qui sont qualifiés d'« humains » et de « naturels », permettraient une fluidité et une réactivité importante du système de mobilité de l'entreprise, évitant ainsi l'écueil « du tout bureaucratique ». Pour d'autres, ces pratiques entrent en contradiction avec l'objectif d'activation globale des mobilités internes de l'entreprise dans la mesure où les mobilités des agents sont alors principalement permises et organisées au gré des connaissances et des volontés de leurs supérieurs, ce qui peut notamment nuire aux possibilités de mobilité des « meilleurs agents » (« qu'on ne veut pas lâcher ») et des agents qui n'ont pas de réseaux ou qui ne sont pas épaulés par leurs supérieurs (car « on a peur de les accueillir »). En outre, les mobilités qui s'organisent librement sur les marchés « officieux » peuvent ne pas aller dans le sens des orientations souhaitées par la DRH : elles peuvent aussi se traduire par un déficit d'équité face à la mobilité ; elles peuvent aussi ne pas orienter les mobilités internes vers certaines branches ou régions qui sont en déficit chronique de personnel ; elles peuvent aussi entrer en contradiction avec la recherche de promotion de la mobilité choisie.

Favoriser la mobilité professionnelle des agents en-dehors de l'équipe (et notamment des « bons agents » qui ont souvent les projets de mobilité « les plus solides ») entre donc en tension avec le fait d'assurer la continuité et la qualité de l'activité, tout en accroissant la productivité, et ce particulièrement dans des contextes de sous-effectif chronique. Dans le cas où le choix a été fait de favoriser la mobilité, les MP doivent faire face à une nouvelle tension dans la gestion des mobilités entre la logique sociale de choix individuel et la logique de production ou de fonctionnement de l'équipe.

1.2) Tension entre activation de la mobilité choisie et activation de la mobilité contrainte.

Quand il est question d'activer les mobilités des agents (et non de les retenir), une nouvelle tension apparaît entre le fait de promouvoir la mobilité choisie ou la mobilité contrainte. Autrement dit, faut-il privilégier avant tout le choix de mobilité fait par l'agent ou faut-il plutôt contraindre cette mobilité aux besoins de la production ?

Face à cette tension, la grande majorité des managers, s'ils ont tendance à promouvoir la mobilité des agents au sein de leur activité voire de leur établissement ou de leur métier, déclarent « ne pas obliger » les agents à prendre des postes donnés. Ces derniers jugent d'ailleurs « normale » voire « indispensable » que les agents puissent faire part à leur manager de leurs souhaits en matière de mobilité, que ce soit ou non dans le cadre des entretiens formels obligatoires. Les mobilités ne seraient donc « pas forcées » dans la mesure où les agents conservent « la plupart du temps » une liberté de choix quant à leur nouveau poste. Cependant, dans des contextes de restructurations accompagnées de suppressions d'emplois, certains managers minoritaires regrettent avoir dû, suite à la demande de leur supérieur, « proposer voire convaincre certains agents de prendre certains postes ». Dans des contextes sans de telles restructurations, si les managers se défendent de telles pratiques, certains narrent tout de même des cas où des agents se sont vus « guider avec insistance » voire « un peu forcer la main » par la direction de l'établissement pour prendre certains postes.

Ces pratiques illustrent bien le difficile équilibre à trouver, à tous les niveaux de l'entreprise, entre « les projets individuels des agents et les possibilités de l'entreprise sur les emplois et secteurs

en développement ». Prendre en compte « *les souhaits des agents en matière de développement personnel* » représente « *un engagement de l'entreprise* » tel qu'énoncé dans les référentiels RH. Toutefois, comme le note un responsable de la DRH, « *laisser le salarié être acteur de sa carrière a une notion de choix total qui est risqué pour l'entreprise* ». Si ce n'est contraindre les mobilités, l'entreprise se doit « *a minima* », selon ce responsable, de « *guider* » voire « *inciter* » les mobilités des agents vers les « *métiers ou secteurs en croissance et/ou les zones géographiques en besoin* » afin de « *mieux gérer les déséquilibres géographiques et les sureffectifs qui engendrent des surcoûts* ». Dans cette perspective et face à la faible mobilité géographique des agents et à la tendance du système productif de GEPR de concentrer les emplois sur la région parisienne, la DRH Transverse a par exemple mis en place des aides à la mobilité vers la région parisienne. Par ailleurs, en cas de suppressions de postes, si les règles RH donnent à l'agent une liberté de choix quant à son nouveau poste, cette liberté est réglementairement limitée à « *trois propositions de postes cohérentes* » (« *dans la région d'appartenance* » et « *proche du métier d'origine* » de l'agent) refusées. Toutefois, les quelques managers qui connaissent cette règle déclarent ne jamais l'avoir vu appliquer, même dans des cas « *d'agents complètement désinvoltes* ».

Afin de trouver « *la meilleure adéquation possible entre les besoins prévisibles de l'entreprise à moyen terme et le choix des salariés en matière de mobilité* », la DRH Transverse à travers l'énoncé de ses référentiels appelle donc à encourager une mobilité qui soit « *concertée* » dans une « *logique de co-construction et de co-responsabilité* ». Cependant, la mise en œuvre sur le terrain de cette mobilité reste à ce jour difficile de telle sorte que cette tension donne lieu à des arbitrages locaux revenant bien souvent à faire un choix entre « *le libre-arbitre* » de l'agent ou les besoins de « *fonctionnement de l'activité* ».

1.3) Une gestion des mobilités d'autant plus organisée et efficace lorsque les établissements connaissent des restructurations importantes affectant l'emploi.

Dans le cadre de la tension générale entre la logique de développement des mobilités s'inscrivant dans le long terme et la logique de production à court terme, la gestion des mobilités apparaît davantage organisée et efficace lorsqu'il y a des restructurations importantes affectant l'emploi. Comparativement, dans les établissements sans de telles restructurations, la question de la mobilité reste peu abordée voire peu traitée, en tout cas fort contrainte face aux impératifs quotidiens de la production.

Dans les établissements qui font face à des restructurations accompagnées de suppressions de postes, la majorité des managers font part d'agents relativement « *bien accompagnés* » dans leur mobilité avec l'organisation systématique d'entretiens exploratoires, de journées découvertes de nouveaux métiers et de formations hors poste de travail. Ces restructurations vont également de pair avec la mise en place d'un dispositif important marqué par l'intervention d'une cellule de reclassement, l'organisation de sessions de sensibilisation et de formation à la gestion des mobilités pour les managers. Inversement, dans les établissements ne connaissant pas de suppressions de postes, les discours des managers convergent tous vers le constat d'une activation des mobilités qui est faible. Ces établissements sont ainsi caractérisés par une mise en œuvre variable des dispositifs formels d'activation des mobilités (que sont les entretiens individuels d'appréciation et de formation ainsi que la Bourse de l'Emploi), des demandes de mobilité et de formation hors poste de travail qui

tardent à être organisées et prises en compte, des dispositifs et des instances d'accompagnement à la mobilité qui apparaissent méconnus par bon nombre de MP focalisés sur leurs objectifs de production et peu sensibilisés à ces questions de mobilité.

Finalement, les mobilités apparaissent très peu activées « à froid » (en dehors de perspectives de restructurations accompagnées de suppressions de postes), ce qui peut laisser à penser qu'il sera d'autant plus difficile de les activer « à chaud », en période de crise, dans la mesure où on a pu observer dans notre étude que les pratiques déployées « à froid » et « à chaud » des managers paraissent bien souvent liées. Par ailleurs, on pourrait penser qu'activer significativement les mobilités « à froid », dès aujourd'hui et de façon permanente, pourrait atténuer les difficultés de mise en œuvre des restructurations importantes à venir « *dans une perspective à 5 ans environ* ».

La gestion des mobilités au sein de GEPR apparaît traversée par une tension générale entre la logique de développement des mobilités s'inscrivant dans le long terme et la logique de production ou de fonctionnement de l'équipe à court terme. La logique de production semble être dominante dans les pratiques des MP, ces derniers raisonnant souvent à court terme dans le cadre du seul périmètre de leur établissement voire de leur équipe. Les pratiques qui vont davantage dans le sens d'une activation des mobilités semblent en revanche être mises en œuvre par les seuls MP, minoritaires, qui anticipent à moyen terme l'impact de leurs pratiques sur leur établissement, leur activité voire l'entreprise.

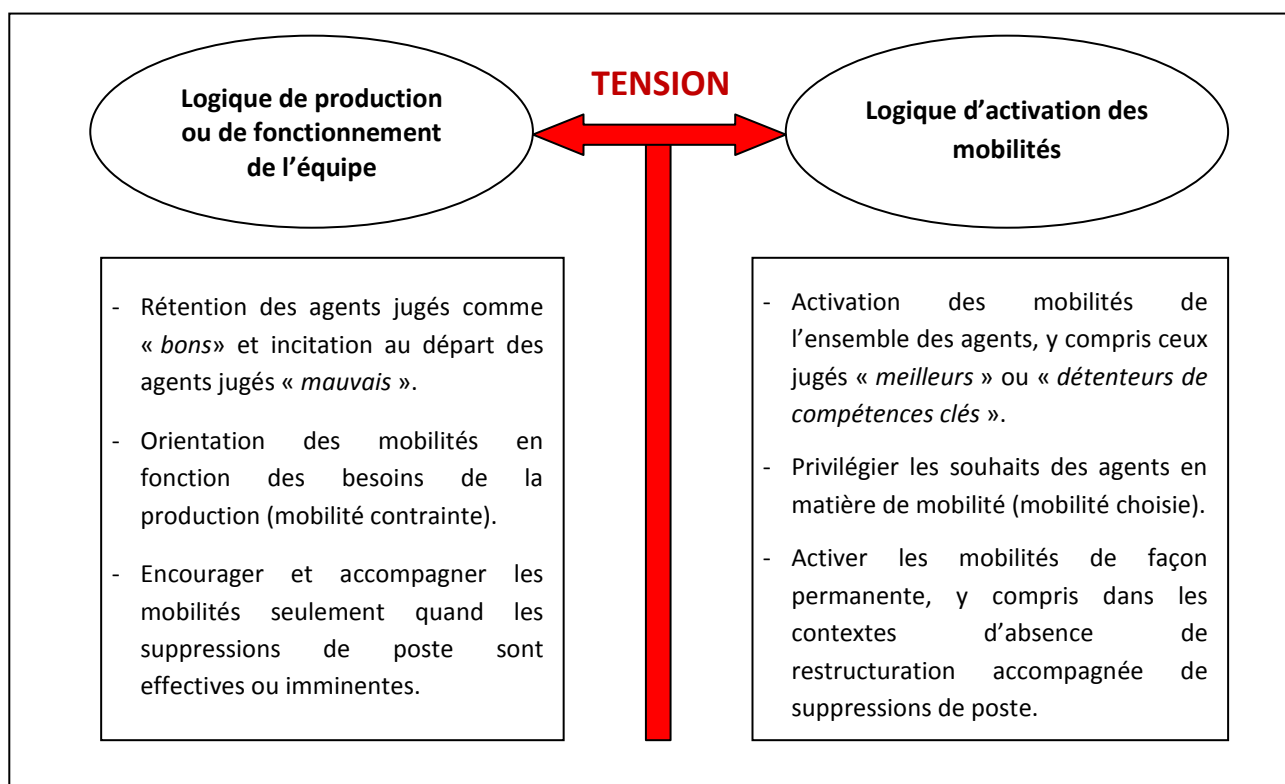


Schéma 2_ Les pratiques des MP en fonction des arbitrages opérés entre la logique de production ou de fonctionnement de l'équipe et la logique de développement des mobilités

II) Les tensions relatives au périmètre d'activation des mobilités

Face aux restructurations internes de GEPR, se pose la question de savoir dans quel périmètre les mobilités des agents sont susceptibles d'être activées. L'analyse des pratiques des MP révèle alors l'existence de véritables tensions entre le fait d'activer les mobilités à l'intérieur ou à l'extérieur de certains périmètres. Ces périmètres ont trait en interne à la branche, à l'établissement et au métier. Mais la mobilité peut être aussi envisagée à l'extérieur du périmètre strict de l'entreprise, dévoilant une tension entre promotion de la mobilité interne et externe.

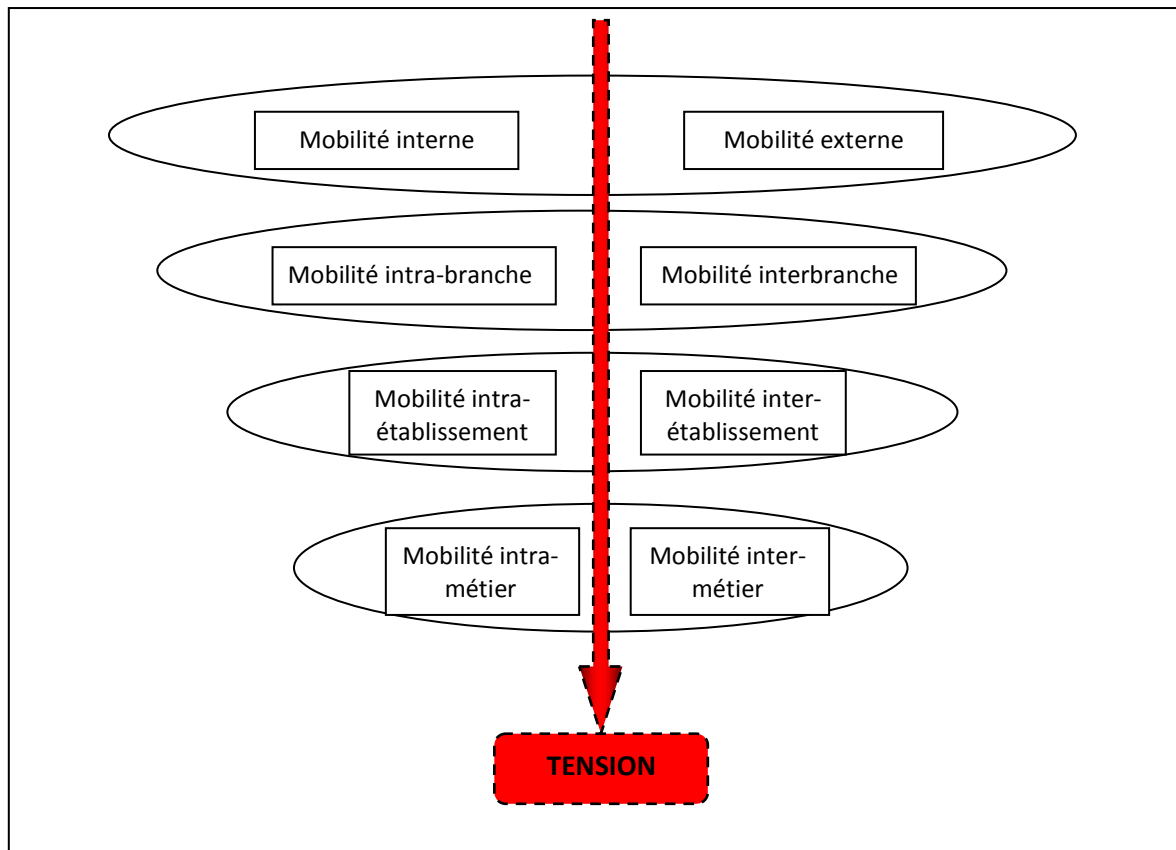


Schéma 3_ Les tensions relatives au périmètre d'activation des mobilités

2.1 Les périmètres d'activation des mobilités internes en tension

En termes de mobilité interne, les tensions s'articulent autour des périmètres d'activation des mobilités que sont la branche, l'établissement et/ou le métier.

○ Tension entre l'activation de la mobilité intra-branche et interbranche.

Quand les MP viennent à accompagner la mobilité de leurs agents, ces derniers déclarent dans leur grande majorité promouvoir essentiellement la mobilité au sein de leur branche. Certains le justifient par le fait qu'ils « *ne connaissent pas vraiment les pré-requis* », les métiers et les besoins des autres branches. D'autres managers anticipent que les agents n'ont « *bien souvent* » pas les capacités requises pour passer les examens et les entretiens de recrutement nécessaires au changement de branche et qu'il est de toute façon « *de plus en plus impossible de changer de branche* ». Cependant, des managers qui doivent faire face à des suppressions de postes dans leur équipe et qui se trouvent dans l'activité en fort déclin envisagent des mobilités vers d'autres branches pour les agents, allant par exemple jusqu'à proposer et organiser des « *stages de découverte des métiers* » des autres branches.

Parallèlement, certains MP dont l'équipe est en besoin de personnel déclarent avoir des réticences à recruter des agents venant d'autres branches que la leur, estimant que ces agents risquent de rencontrer des difficultés à « *s'intégrer dans des équipes qui ont leur propre mode de fonctionnement, différent de celui des autres branches* ». Ces managers préfèrent alors favoriser la venue d'agents appartenant à la même branche qu'eux.

Ces pratiques des managers, qui montrent que les mobilités sont dans la grande majorité des cas envisagées à l'intérieur des branches, sont révélatrices de la tension qui existe au sein de l'entreprise entre l'activation de la mobilité intra-branche et interbranche. Alors même que les transferts et suppressions de charges qui ont cours dans certaines branches appellent à favoriser des parcours professionnels transbranches, les « *cloisonnements* » entre les branches seraient actuellement en train de s'accroître au point qu'un responsable de la DRH affirme que « *la mobilité inter-branche est souvent une utopie* » face à des « *marchés de la mobilité interne qui sont segmentés par branche, fermés d'une branche à l'autre* ».

A partir de l'instauration d'un pilotage par activités en 1996, la différenciation entre les différentes branches de l'entreprise s'est renforcée à tous les niveaux. Cela se manifeste notamment par des prérogatives plus importantes accordées aux directions de branche, et notamment aux DRH de branche favorisant avant tout la mobilité au sein de leur activité, au détriment de la DRH Transverse qui, « *en contre-poids des branches* », est « *garante de la mobilité intra-branche* ». Or, selon un responsable de la DRH Transverse, « *les séparations organisationnelles entre branches ne facilitent pas le nécessaire dialogue et la coopération qu'il faut activer pour organiser et réussir ces transitions* ». Les politiques, les circuits d'information et la communication (via notamment des sites dédiés) et les outils à destination des managers et des agents deviennent de plus en plus axés sur leur activité. Cela est en outre accentué par le fait que les établissements sont de plus en plus spécialisés par branche alors qu'ils pouvaient auparavant gérer plusieurs activités. Cette division croissante par activités « *chamboulerait profondément les rapports et identités professionnels* » dans la mesure où « *des agents qui étaient auparavant des collègues se retrouvent désormais dans des relations clients-fournisseurs* ». Un responsable de DRH de branche s'interroge alors sur le sentiment

d'appartenance des agents : « *ont-ils encore le sentiment d'appartenir à l'entreprise [GEPR] ou se sentent-ils plutôt comme appartenant à une activité donnée* » ?

Au final, la prégnance croissante des activités au sein de GEPR rend de plus en plus difficile les « *passerelles* » entre les branches alors même qu'elles apparaissent aujourd'hui « *nécessaires* » face aux restructurations à l'œuvre. En plus d'être au fondement du « *principe de solidarité* » de l'entreprise et une garantie offerte par le statut, ces mobilités interbranches pourraient en effet « *permettre d'atténuer les déséquilibres des branches* », certaines étant en « *sureffectif* » alors que d'autres étant « *en besoin* » de personnel.

○ **Tension entre l'activation de la mobilité intra-établissement et inter-établissement.**

A un niveau plus étroit que la branche, l'analyse des pratiques des MP fait apparaître une tension dans l'activation de la mobilité intra-établissement et inter-établissement.

Plus encore que des agents appartenant à la même branche, les MP déclarent dans leur majorité préférer la venue dans leur équipe d'agents de leur établissement « *qu'ils connaissent* » ou « *conseillés par leurs collègues* » plutôt que des agents « *extérieurs* » suspectés d'être bien souvent, dans le cadre du marché formel des mobilités, « *des agents dont on veut se débarrasser* ». Comme nous l'avons vu précédemment, les managers auraient tendance inversement à promouvoir la mobilité des agents jugés « *mauvais* » hors de l'établissement dans une situation où il leur est demandé « *d'améliorer régulièrement leurs performances* ». Par ailleurs, dans le cas où une nomination sur le poste peut être synonyme de promotion professionnelle, les managers déclarent essayer « *naturellement de placer les agents méritants* » de leur établissement dans un système où ils jugent « *qu'ils n'ont déjà pas beaucoup de carottes et de bâtons* », de leviers de récompense et de sanction.

Dans un contexte où les établissements augmentent en taille et font face à « *des impératifs de productivité de plus en plus élevés* » et à un « *nécessaire contrôle de la masse salariale* », la mobilité (fonctionnelle et/ou verticale) des agents au sein de l'établissement, ou du moins ceux étant jugés comme « *bons* », semble favorisée par les managers. La mobilité vers les autres établissements est souvent envisagée par les MP seulement quand ils jugent que les opportunités de mobilité au sein de leur établissement sont insuffisantes. Activer les mobilités entre les établissements seulement en second recours peut alors être insuffisant pour résorber les sureffectifs et sous-effectifs (actuels ou à venir) caractérisant nombre d'établissements de GEPR.

○ **Tension entre l'activation de la mobilité intra-métier et inter-métier.**

Plutôt que l'appartenance à une branche ou à un établissement, le périmètre pris en compte par les MP dans leurs pratiques d'activation des mobilités peut être celui de l'appartenance ou non au même métier.

Concernant le recours à la formation professionnelle, les MP déclarent porter une attention forte à la formation sur le poste de travail (sécurité, sûreté, maîtrise technique, qualité, ...) avec l'organisation régulière et automatique de formations parfois obligatoires. Dans le même temps, certains affirment « *ne pas encourager* », « *tenter de reporter* » voire « *s'opposer* » à l'organisation de formations appelées « *annexes* » ou « *non-obligatoires* », telles qu'a priori elles pourraient préparer à des

mobilités professionnelles vers d'autres métiers. Ces managers justifient ces pratiques par leurs contraintes d'organisation et de production, soulignant la tension que cela introduit dès que leur équipe est en sous-effectif. Ces pratiques se retrouvent également dans les unités en sureffectif où, face à la crainte de suppressions de postes à venir, « *on est frileux à former les agents car ne sait pas si la formation des agents va être rentabilisée* ». A l'inverse, dans les établissements où les suppressions de postes sont effectives ou imminentes, les managers jugent « *crucial* » le fait de proposer des formations « *annexes* », liées à un projet de reconversion en interne. Parallèlement, certains managers d'unités en besoin de personnel déclarent avoir des réticences à accueillir des agents d'autres métiers car ils « *n'ont pas les moyens et surtout le temps* » pour accompagner et former ces agents « *qui ont besoin d'être beaucoup suivis* ».

Hormis les situations de sureffectif où le recours aux formations hors métier de base peut apparaître « *plus que nécessaire* », les managers ne semblent donc pas encourager les mobilités des agents vers d'autres métiers, mobilités qui seraient en outre rendues plus difficiles par la « *spécialisation accrue* » des métiers et « *l'augmentation des exigences* » qu'ils requièrent. Cela entre alors en tension avec le besoin d'activation des mobilités inter-métier dans un contexte d'« *évolution des activités* » de GEPR où coexiste des métiers « *en déclin* » et « *en développement* ».

2.2 Une tension entre activation des mobilités internes et activation des mobilités externes.

Les tensions relatives au périmètre d'activation des mobilités ne concernent pas uniquement les mobilités à l'intérieur du périmètre strict de GEPR, les mobilités pouvant également être envisagées vers les filiales ou vers d'autres organismes externes. Envisageant le marché externe des mobilités, de nouvelles tensions apparaissent entre l'activation de la mobilité interne et l'activation de la mobilité externe ou du recrutement externe.

o Une mobilité à activer au-delà du périmètre strict de l'entreprise ?

Quand on questionne les MP concernant la mobilité des agents, ces derniers évoquent uniquement la mobilité à l'intérieur du périmètre restreint de l'entreprise, sans envisager la possibilité de mobilité vers ses filiales ou vers des organismes extérieurs. La mobilité des agents vers les filiales, qualifiée « *d'externe* » par les acteurs, n'est évoquée spontanément que par deux MP comme « *solution pour rester sur le site réorganisé plutôt que de devoir faire 50 km pour rester dans l'entreprise [GEPR]* ». Dans le cadre de cette mobilité vers les filiales, ces managers affirment qu'il y a « *rarement de postes disponibles sur la Bourse* » et qu'un détachement sur ces postes n'est « *pas avantageux* » que ce soit « *au niveau des primes* » ou en termes de « *reconnaissance d'ancienneté* ». La mobilité en-dehors du Groupe GEPR, notamment « *vers la concurrence* », n'est abordée que par quatre managers mais seulement quand ils envisagent leur propre carrière professionnelle.

L'absence de promotion de la mobilité externe des agents par les MP rejoint les propos d'un responsable de la DRH qui affirme que « *du fait notamment du statut qui offre une carrière* » et « *protège du licenciement* », « *la mobilité des agents opérationnels est historiquement et culturellement envisagée uniquement à l'intérieur de l'entreprise* ». Or l'anticipation quant à la survenance dans les prochaines années de restructurations accompagnées de suppressions importantes d'emplois entraînerait « *la nécessité d'envisager la mobilité des agents comme pouvant être en-dehors de l'entreprise, au sein par exemple d'un bassin d'emplois* ». La mobilité externe serait ainsi une opportunité pour des agents non mobiles géographiquement qui ne veulent pas ou ne

peuvent pas être reclassés dans un établissement proche appartenant au périmètre restreint de GEPR. Afin de promouvoir cette mobilité externe, la DRH a développé ces dernières années plusieurs dispositifs comme des campagnes de communication sur les parcours professionnels dans les filiales, une Bourse de l'Emploi au niveau Groupe, des contrats individuels de mise à disposition d'une filiale ou d'un organisme extérieur maintenant le lien contractuel et statutaire avec l'entreprise mère, des aides à la création ou à la reprise d'entreprise... Cependant, l'appropriation de ces dispositifs, qui demeurent « *très limités* », serait « *difficile* » pour les agents mais aussi pour les filiales. Au final, « *le marché ouvert au niveau Groupe ou vers l'extérieur n'est pas une réalité* ». La mobilité vers les filiales serait freinée par les différences de « *modèles économiques* » entre l'EPIC et ses filiales notamment en termes de rémunération, de couverture sociale et de « *grammaire des compétences* ».

Dans la perspective d'une concurrence accrue dans les prochaines années, la DRH tente actuellement « *d'anticiper cette problématique [de la mobilité externe] pour ne pas la subir* ». Se pose notamment la question de savoir « *lorsqu'une entreprise concurrente gagne un marché* », « *comment mettre en œuvre un transfert du personnel concerné en garantissant sa "reprise"* ». Une solution envisagée pourrait être que des clients (comme les collectivités territoriales) « *exigent du nouveau concessionnaire une reprise des salariés concernés* ». Une autre solution serait l'instauration « *d'accords interentreprises sur un marché local de main d'œuvre, permettant d'épouser les différences de fluctuations de niveau d'emploi des entreprises concernées* ». Mais aucune de ces mesures n'a encore été prise à ce jour.

○ **L'apparition d'un véritable dilemme entre le fait de favoriser le recrutement interne ou le recrutement externe.**

Quand un poste est vacant, se pose la question de privilégier le recrutement externe de « *jeunes embauchés* » ou le recrutement interne d'agents et notamment d'agents en reconversion issus des activités en difficultés. Quelques managers, qui n'ont à ce jour pas reçu d'agents en reconversion dans leur équipe ou qui ont dû accueillir « *difficilement* » de tels agents, déclarent explicitement avoir une préférence pour le recrutement de « *jeunes embauchés* ». A contrario, ils estiment que l'intégration des personnes en reconversion est difficile dans la mesure où ce sont des personnes « *qu'il faut former, suivre énormément, encadrer* ». Il est aussi prêté aux agents en reconversion interne d'avoir des « *capacités limitées du fait notamment de leur âge* » et d'avoir des difficultés à « *s'adapter dans un nouveau poste* » qui nécessite « *de revoir leurs habitudes de travail* ». Or ces managers déclarent « *ne pas avoir aujourd'hui les moyens* » (en termes de temps et d'accompagnement) pour intégrer, former et habilitier ces agents dans une configuration où ils ont déjà « *un effectif restreint* ». Plus généralement, la majorité des managers déclare redouter les recrutements internes observant que « *des agents vendus par des managers comme étant des bons agents* » peuvent s'avérer en pratique, une fois qu'ils sont arrivés dans leur équipe, être des agents peu compétents dont le « *manager veut se débarrasser* ». Toutefois, certains managers, qui pour la plupart ont déjà reçu dans leur équipe des personnes d'autres branches, affirment préférer « *par principe* » ou « *par solidarité* » embaucher des personnes en reconversion qui « *si elles sont motivées, peuvent s'avérer finalement être de bons agents* ». Notons cependant que si des managers affirment avoir fait les démarches pour recruter des personnes en reconversion de la branche en difficulté, ils regrettent souvent que peu de personnes soient finalement venues « *contrairement à ce qu'on leur avait promis* ».

Les managers font ainsi part d'une certaine méfiance à l'égard des mobilités internes : elles peuvent en effet être considérées, de façon plus ou moins fondée, comme suspicieuses ; en tout cas comme potentiellement plus risquées qu'un recrutement externe, ce qui en première lecture, peut paraître paradoxal. L'affirmation de l'entreprise quant à « *son choix d'accorder la priorité à ses ressources internes comme un des éléments de son engagement de responsabilité sociale d'entreprise* » n'est donc pas toujours respectée en pratique. Il se justifie par la nécessité de résorber les sureffectifs dans une configuration d'entreprise où coexiste des situations de sous-effectif et où les prévisions quant à la survenance de restructurations importantes affectant l'emploi encouragent davantage à limiter les recrutements externes pour qui « *le contrat à durée indéterminée dans le cadre du statut reste la norme* ». Mais de fait, « *dans le cadre de restructurations ou d'évolutions d'emploi, les compétences nécessaires à l'entreprise sur les secteurs et métiers en développement* » ne sont pas « *prioritairement recherchées parmi les personnels présents dans l'entreprise* », des « *recrutements extérieurs à l'entreprise* » pouvant « *intervenir sur un poste* » sans qu'il n'y ait eu une « *analyse préalable des candidatures internes* » [extraits issus de référentiels RH].

Malgré les dispositifs mis en place par la DRH Transverse, « *en termes d'évolution générale de l'organisation, le constat est plutôt celui de cloisons qui se réinstallent* » dans la mobilité des agents entre les métiers, les établissements et les activités. Cela s'explique notamment par des structures de production qui apparaissent de plus en plus dédiées à une activité spécifique et par un contexte de « *pression à la productivité* » et de « *contrôle de la masse salariale* » où les MP doivent faire face à des ressources « *limitées* » en termes de moyens et de disponibilité pour encourager et accompagner les agents dans leur changement de poste. Ces managers ont alors plutôt tendance à mettre en œuvre des pratiques conduisant à limiter l'ampleur des changements professionnels opérés par les agents en termes de mobilité.

Ces pratiques entrent en tension avec le fait que, selon un membre de la DRH Transverse, « *le modèle standard de l'entreprise, à savoir rester au sein de l'entreprise sa vie professionnelle entière, souvent sur le même site, au sein de la même activité et de la même filière métier, est de moins en moins représentatif des vraies situations d'aujourd'hui et surtout de demain* » et « *correspond d'ailleurs de moins en moins aux attentes des jeunes embauchés* ». « *Sur les enjeux de mobilité* » et face à la faible mobilité géographique des agents sur laquelle « *il est difficile d'agir* », il y aurait donc « *plutôt une nécessité de ne pas trop cloisonner, de conserver des possibilités de partage, au moins au niveau du territoire* ». « *L'enjeu fort* » est alors de « *ne pas trop réduire l'espace des possibles* » concernant les mobilités pour faire face simultanément aux suppressions d'emplois de certaines activités ou établissements et aux besoins de personnel de certains autres.

Finalement, la tension est donc forte concernant l'élargissement ou le rétrécissement de « *l'espace des possibles* », l'incitation ou non des agents à traverser les métiers, les établissements, les branches voire le Groupe et/ou les organismes extérieurs. Si ces périmètres ne sont bien souvent pas exclusifs et se combinent, les enjeux différents qu'ils revêtent notamment en termes de formation et d'accompagnement amènent à s'interroger sur une éventuelle priorisation de ces différents périmètres de mobilité.

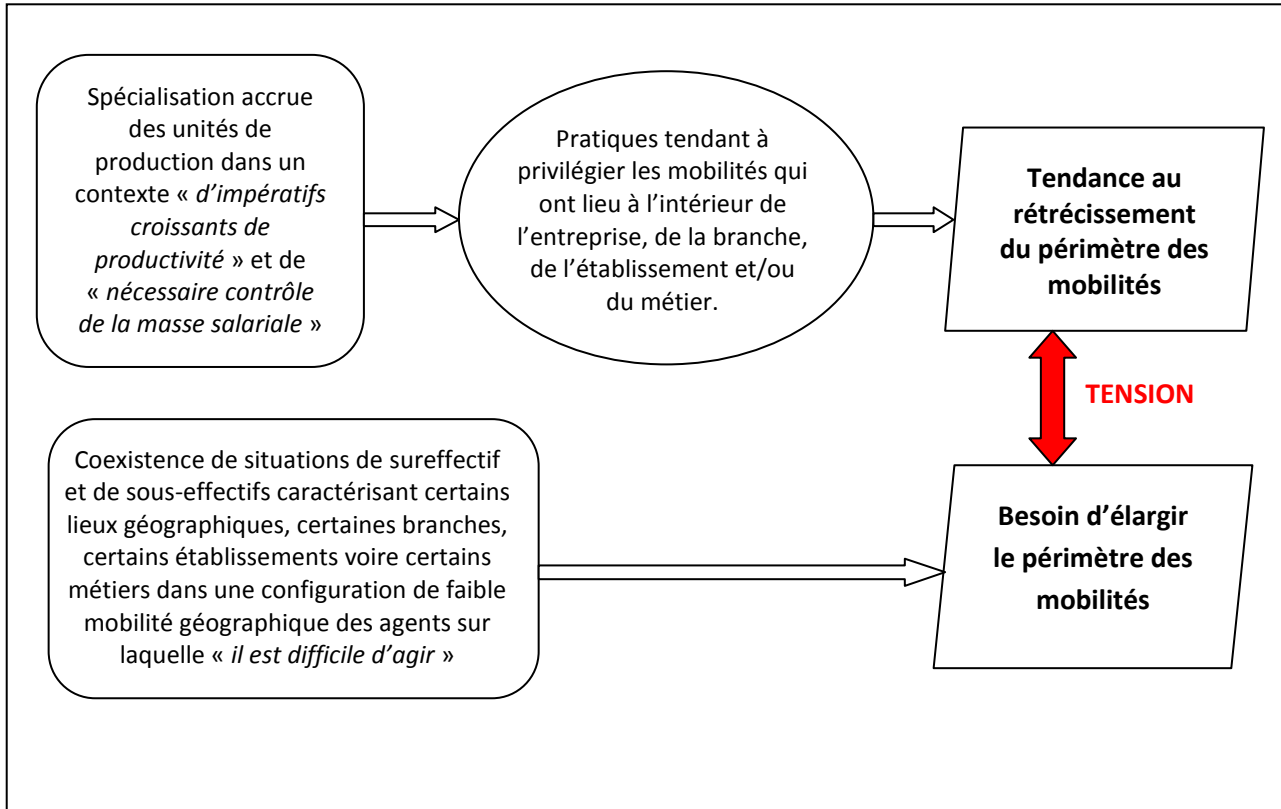


Schéma 4_ La tension générale relative au périmètre d'activation des mobilités des agents

Conclusion

Dans le contexte de restructurations internes de GEPR, la gestion des mobilités apparaît traversée par plusieurs tensions qui ont trait au choix du périmètre d'activation des mobilités et à la tension entre la logique d'activation des mobilités et la logique de production. Ces tensions non résolues, qui sont bien souvent imbriquées, touchent l'ensemble des agents, que ces derniers évoluent dans des établissements caractérisés par la présence ou non de restructurations accompagnées de suppressions d'emplois.

Ces tensions sont ressenties avec force par les managers de proximité, « *dernier maillon de la chaîne d'un report de responsabilités* », qui doivent opérer constamment des arbitrages dans une situation où il leur est demandé, de façon quelque peu paradoxale, d'être « *acteurs des mobilités internes* ».

Les managers de proximité, qui selon leurs propres termes « *pensent souvent à très court terme* » et ont « *le nez dans le guidon* », ne mettent généralement pas en œuvre des pratiques de gestion active des mobilités telles que souhaitées par la DRH Transverse. Cette gestion des mobilités se fait souvent « *a minima* », les managers activant les mobilités des agents principalement quand les besoins de la production à court terme le permettent. Cette activation des mobilités se cantonne la plupart du temps au périmètre restreint de l'établissement et du métier d'origine de l'agent dans des contextes où les restructurations en vigueur l'imposent.

Cette étude se focalise sur la mobilité des agents opérationnels de GEPR telle que révélée par l'analyse des pratiques des managers de proximité en matière de gestion des mobilités. Il conviendrait alors de la compléter par une analyse plus approfondie des pratiques des autres acteurs. Appréhender le fonctionnement concret des mobilités internes nécessite en effet d'étudier la complexité des relations de pouvoir entre ligne managériale, fonction ressources humaines, agents et organisations syndicales. La gestion des mobilités est souvent une question d'arbitrages multiples où s'entremêlent décisions stratégiques qui viennent impacter les métiers, les structures et les modèles d'organisation ; rationalités managériales ; modèle de régulation sociale ; et desiderata individuels. L'arbitrage peut être entre une logique de souhait individuel de mobilité et une logique de fonctionnement d'une équipe ; entre une légitime appétence à une évolution professionnelle d'un agent et une situation locale de pénurie de personnel ; entre une priorité donnée au recrutement interne ou au recrutement externe... ces tensions sont certainement inévitables. Elles posent néanmoins la question des critères d'arbitrage et de priorisation entre des logiques qui s'affrontent au sein de GEPR et que, vraisemblablement, la gestion des mobilités vient révéler voire réveiller. Ces situations révèlent avant tout un déficit de régulation conjointe dont l'objet central serait la mobilité professionnelle, autour duquel serait, en tout cas pas à pas, conçue une architecture cohérente de responsabilités et de libertés : quelles libertés données aux agents, aux managers, aux responsables de la fonction RH dans ces processus ? Et au-delà, quels équilibres construire entre critères de liberté et critères d'équité tels qu'ils peuvent concourir à la mise en place d'un système d'activation des mobilités internes respectant le modèle social de GEPR (basé sur l'équité de traitement des agents et le recours au volontariat) tout en permettant aux entités locales de conserver la performance opérationnelle attendue ?

 **Références**

- Doeringer, P.B. et Piore, M.J. (1971). « Internal Labour Markets and Manpower Analysis », M.E. Shape, Lexington, MA.
- Girin, J. (1986). « L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », *Colloque FNEGE-ISEOR*, Lyon, 18-19 Novembre 1986, sur le thème « Qualité des informations scientifiques en gestion. Méthodologie fondamentale en gestion », actes publiés par l'ISEOR, p. 170-186
- Glaser B.G. et Strauss A. (1967). *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Sociology Press.
- Pichault, F. et Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Seuil, Paris.
- Strauss, A. et Corbin, J. (2003). « L'analyse de données selon la grounded theory. Procédures de codage et critères d'évaluation ». Dans « l'enquête de terrain » de Céfaï, D. La Découverte, Paris.