



**HAL**  
open science

# La mobilité interne des employés : enjeux et pratiques? Le cas des collectivités X et Y

Charline Tripet

► **To cite this version:**

Charline Tripet. La mobilité interne des employés : enjeux et pratiques? Le cas des collectivités X et Y. Gestion et management. 2015. dumas-01315160

**HAL Id: dumas-01315160**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01315160>**

Submitted on 12 May 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

2014  
-  
2015

Université de Reims Champagne-Ardenne  
Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion



# La mobilité interne des employés : enjeux et pratiques : le cas des collectivités X et Y

Rapport de recherche de fin d'études :  
1<sup>ère</sup> année de Master Gestion – parcours : Gestion des Ressources  
Humaines

*Présenté par Charline TRIPET*

Sous la direction de Marc-Daniel SEIFFERT, Enseignant  
chercheur à l'Université de Reims Champagne-Ardenne

« L'université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce rapport de recherche. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

# SOMMAIRE

Remerciements

Résumé/Abstract

Introduction .....	1
<b>I) Analyse théorique de la mobilité interne .....</b>	<b>3</b>
A) <u>Concepts et déterminants de la mobilité interne</u> .....	3
B) <u>Les enjeux divers et variés de la mobilité interne</u> .....	12
C) <u>Les outils d'aide à la mobilité</u> .....	15
<b>II) La démarche scientifique employée .....</b>	<b>19</b>
A) <u>Une réflexion amont nécessaire</u> .....	19
B) <u>Réalisation de l'enquête terrain</u> .....	24
<b>III) Analyse des résultats obtenus .....</b>	<b>30</b>
A) <u>Présentation des réponses des agents entretenus</u> .....	30
B) <u>Interprétation des réponses des agents et conclusions tirées</u> .....	41
<b>Conclusion .....</b>	<b>53</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>55</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>57</b>
<b>Table des illustrations .....</b>	<b>63</b>
<b>Tables des matières.....</b>	<b>64</b>

## REMERCIEMENTS

---

Pour la partie professionnelle de ce rapport, je tenais à remercier les collectivités X et Y, qui ont constitué le cadre de l'enquête terrain que je devais réaliser. Je les remercie pour m'avoir fait rencontrer des individus tous aussi impliqués les uns que les autres dans leur travail, leurs missions au quotidien et qui ont su m'accorder un peu de leur temps pour me faire partager leur expérience et leurs ressentis afin que je puisse mener à bien cette enquête.

Je remercie également ma tutrice professionnelle, Madame M., pour m'avoir autorisée à réaliser cette enquête au sein des deux collectivités mais aussi pour m'avoir conseillée sur les personnes vers lesquelles me diriger pour réaliser mon enquête.

Pour ses conseils, son écoute et le partage de ses savoirs, je tenais à remercier mon tuteur universitaire, Marc-Daniel SEIFFERT, qui a su me guider dans l'élaboration de ce rapport.

Enfin, pour leur soutien, leurs conseils et leur écoute, je tenais à remercier mon entourage, amis et famille, sur qui j'ai pu compter tout au long de l'élaboration de ce rapport. Je remercie également mes camarades de classe avec qui j'ai pu discuter et avec lesquels nous nous sommes soutenus mutuellement pour mener à bien ces rapports.

## **RESUME**

La mobilité interne représente aujourd'hui un point stratégique dans les pratiques des Ressources Humaines. C'est donc pour cette raison que j'ai choisi de travailler sur ce sujet pour mon rapport de recherche de première année de Master Ressources Humaines, puisqu'en plus d'être d'actualité, c'est un sujet qui m'intéressait vivement et donc j'avais envie de réfléchir sur celui-ci afin d'essayer d'amener ma vision sur ce phénomène.

Ce rapport de recherche va donc traiter des enjeux, des pratiques, des outils mais également des attentes des employés en matière de mobilité interne.

Ayant choisi un rapport de recherche avec une étude de cas afin de le rendre plus « vivant » mais aussi afin d'avoir un aspect plus pratique et moins théorique de la chose, j'ai été amenée à réaliser une enquête terrain. Afin de réaliser cette dernière j'ai donc choisi l'organisation où j'ai effectué mon stage, à savoir les collectivités X et Y. Cela m'a permis de nouer assez facilement le contact avec les employés de la collectivité que je souhaitais interroger et j'ai ainsi réussi à obtenir la vision et le rapport à la mobilité interne de quinze d'entre eux. Grâce à cela j'ai donc pu apporter des éléments de réponses aux quatre hypothèses que j'ai émises dans le développement de ce rapport.

Ce rapport de recherche s'articule donc autour de trois grandes parties. Tout d'abord une partie purement théorique, retraçant de manière synthétique les éléments littéraires relatifs à la mobilité interne. Ensuite, une partie méthodologique, qui reprend tous les éléments qui m'ont permis de mener à bien mon enquête. Enfin, une partie de retranscription des résultats que j'ai pu obtenir grâce à mon enquête, mais également leur analyse et ce que j'ai pu en conclure.

En conclusion générale je validerai ou infirmerai les hypothèses proposées et je montrerai les certaines limites à la mobilité interne.

## **ABSTRACT**

Nowadays, internal mobility represents a strategic point in Human Resources practices. That's why I chose to work on this topic for my research report of Master degree Human Resources' first year. Indeed, besides being topical, it's a subject which deeply interested me and thus I wanted to reflect on this one in order to try to bring my vision of this phenomenon. This research report will deal with issues, practices, tools but also employees' expectations in terms of internal mobility.

Having chosen a research report with a case study to make it more “alive” but also to have a more practical and less theoretical aspect of the thing, I was brought to realize a field survey. In order to carry out this one, I chose the structure where I made my work placement: Rheims Metropolis/Rheims Town regional governments. This allowed me to easily establish contact with the employees of the organization that I wanted to question, and in this way I manage to obtain the answers and the vision of fifteen persons. Thanks to this, I could answer to the four hypotheses that I putted forward into the development of this report.

This research report is articulated around three large parts. One the one hand, an exclusively theoretical part, recalling in a synthetic way the literary elements relating to internal mobility. One the other hand, a methodological part, which takes again all the elements which allowed me to complete successfully my survey. Lastly, a transcript part of my results which I could obtain thanks to my survey, but also their analysis and what I could conclude from it.

As a conclusion, I will validate or refute the hypotheses that I proposed and I will bring to light the limits to internal mobility.

## INTRODUCTION

D'une manière générale, la mobilité peut être définie comme la capacité à se mouvoir ou à être mis en mouvement, à changer de place.

En gestion des ressources humaines, elle renvoie à la capacité d'un individu à accepter un changement dans le contenu ou la forme de son emploi, et ce, soit à l'intérieur même de l'organisation où il exerce cet emploi, soit à l'extérieur de celle-ci.

Ainsi, on peut observer deux types distincts de mobilité professionnelle, à savoir la mobilité interne d'une part, qui consiste à changer de poste, voire de métier tout en restant dans la même structure, et la mobilité externe d'autre part, qui elle consiste à changer d'employeur et aller à l'extérieur des territoires de la structure.

Dans ce rapport, nous nous intéresserons à la mobilité interne uniquement. En effet, disposant désormais d'une image positive qui fait allusion à l'évolution de la carrière, au développement des compétences et au dynamisme, la mobilité interne est à l'heure actuelle considérée comme un nouvel outil stratégique de la gestion des ressources humaines de plus en plus développé, même si souvent difficile à mettre en œuvre. C'est pourquoi c'est un sujet qui mérite que l'on s'y intéresse puisqu'il est d'actualité mais aussi parce que de plus en plus d'organisations y sont confrontées.

La mobilité interne a su perdre son image négative qu'elle avait auprès des employés grâce au travail des Directions des Ressources Humaines qui ont su modifier son image, mais aussi du fait des mentalités qui ont évolué. Ainsi, les organisations tentent désormais de la favoriser car elles ont conscience des avantages qu'elle représente, tant pour les employés que pour elles-mêmes, ce que nous verrons par la suite dans le développement de ce rapport.

De plus, on peut constater que du fait d'un contexte économique instable, complexe et déstabilisé, de nombreuses structures essaient de répondre à leurs besoins, en allant non plus chercher des ressources sur le marché externe du travail, mais plutôt en interne, au sein même des ressources qu'elles possèdent déjà, ce qui amène à un développement croissant des dispositifs de mobilité interne.

Certain secteur d'activité sont plus enclins que d'autre à mettre en place des dispositifs de mobilité interne, et ce du fait de leur structure ou même encore de leurs caractéristiques propres,



et c'est notamment le cas de l'organisation où j'ai réalisé mon étude terrain : les collectivités territoriales X et Y . En effet, ces collectivités disposent d'un dispositif de mobilité interne assez développé.

Finalement, l'enjeu de ce rapport de recherche va donc être d'analyser les enjeux, les pratiques ainsi que les facteurs de la mobilité interne des employés tant de leur point de vue que de celui de l'organisation, afin de montrer comment elle constitue un nouvel outil stratégique des ressources humaines.

Pour cela nous étudierons tout d'abord les théories empiriques de la littérature des ressources humaines, qui attirent à ce sujet. Il s'agit ici de s'intéresser aux personnes ayant travaillé sur la mobilité interne des employés dans sa globalité (sans se référer à un domaine d'activité spécifique) afin d'avoir une base solide d'analyse.

Ensuite nous nous intéresserons aux différentes hypothèses que j'ai pu émettre sur ce sujet, en lien avec le terrain de mon enquête, à savoir mon lieu de stage, les collectivités X et Y . Mes hypothèses seront donc orientées sur la fonction publique et pour pouvoir y répondre nous pourrons nous appuyer tout d'abord sur les faits théoriques généraux vus au préalable mais aussi, et surtout, sur une enquête que j'ai réalisée au sein de la collectivité auprès de 15 agents, à partir d'un guide d'entretien.

## **I) Analyse théorique de la mobilité interne**

Dans cette première grande partie il va être question d'analyser le phénomène de mobilité interne des employés dans sa globalité afin d'essayer de le cerner au maximum et comprendre en quoi il est stratégique. On va donc ici s'attarder sur trois axes ; les caractéristiques et déterminants de la mobilité interne, ses enjeux et enfin ses outils. Pour la rédaction de cette partie de je me suis appuyée sur divers ouvrages de la littérature des ressources humaines, que je citerai au fur et à mesure de l'avancé de mon travail.

### **A) Caractéristiques et déterminants de la mobilité interne**

Avant de chercher à comprendre le pourquoi d'une démarche de mobilité interne, ainsi que la manière de la mettre en place, il convient d'en savoir davantage sur le sujet, notamment en analysant ce qui la constitue et ce qui la favorise.

#### 1) Les différentes formes de mobilité interne

Si la définition de la mobilité externe est relativement claire, celle-ci faisant référence à tout changement d'organisations(ou d'employeur), la notion de mobilité interne l'est moins et a suscité des divergences de points de vue au sein des auteurs des ressources humaines, qui la définissent tous différemment, même si certains se rejoignent. Pour Amossé (2003), la mobilité interne correspond aux salariés qui ont quitté leur établissement (changement d'adresse) sans changer d'employeur (absence de changement de nom ou de raison sociale), il en va de même pour l'INSEE qui la définit de la même manière. Cependant, cette définition est trop restrictive puisqu'en effet elle exclue de son champ d'action tout salarié changeant de poste dans un même établissement. C'est pourquoi Meron, Omalek et Ulrich (2009), adoptent une définition plus large et qui par conséquent est plus adaptée, en repérant toutes les promotions et tous les changements de poste ou de fonction au sein de la même entreprise, de la même administration ou du même établissement public. Dupray (2005) donne également une définition plus « adaptée » dirons-nous et qui rejoint et vient compléter celle de Meron, Omalek et Ulrich, de la mobilité interne, en associant cette dernière à un changement d'activité, de profession, ou une augmentation de salaire.

La mobilité interne peut revêtir ensuite différentes formes qu'il est nécessaire d'aborder. Parmi les typologies proposées dans la littérature, on peut observer que celle de Dany & Livian (2002)

est assez détaillée et exhaustive. Celle-ci détecte cinq grands types de mobilité interne en fonction du changement sur l'échelle hiérarchique, de la modification dans le contenu de l'emploi, et du lieu d'exercice de l'activité.

On y retrouve ainsi :

- La mobilité verticale ou catégorielle : il s'agit d'un mouvement ascendant ou descendant le long de la ligne hiérarchique ; un mouvement vers le haut associé à un changement de statut, de rémunération ou de responsabilités correspond à ce que l'on appelle une promotion.

- La mobilité horizontale : il s'agit d'un changement de poste sans évolution hiérarchique, ni changement de salaire ou de responsabilités ; ce changement amène le salarié à faire appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou du moins, pas de la même façon. Ainsi, la mobilité horizontale s'inscrit souvent dans une perspective de développement des compétences et de l'employabilité des ressources humaines ; on distingue deux formes majeures :

- Mobilité d'environnement : même contenu de métier et même niveau de responsabilité mais dans un univers professionnel différent

- Mobilité fonctionnelle : changement de métier ou fonction mais à même niveau hiérarchique.

- La mobilité de reconversion : il s'agit d'un mouvement marquant une rupture radicale par rapport à l'ensemble de la carrière (construction d'un projet professionnel avec un tout nouveau métier).

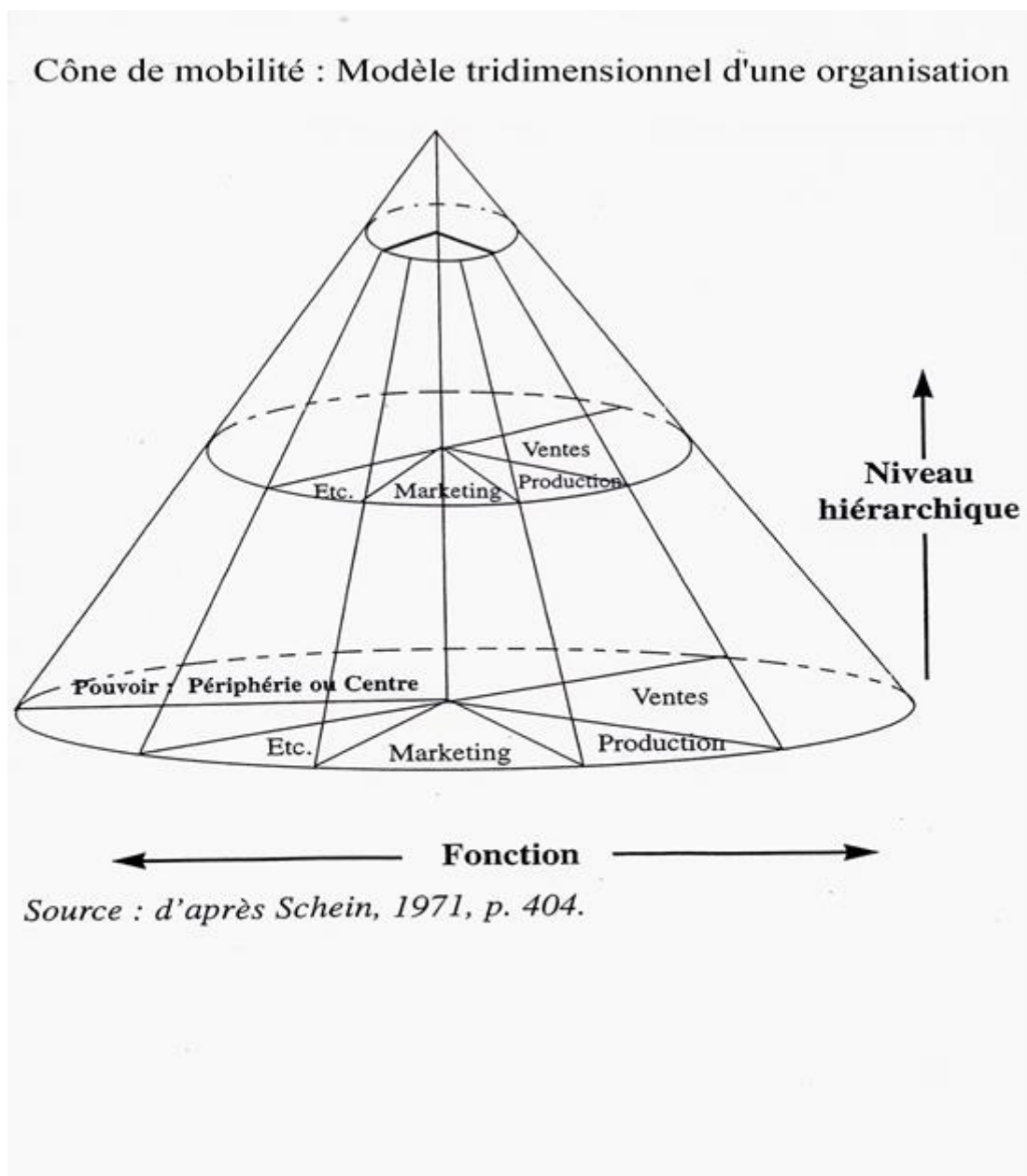
- La mobilité géographique nationale : l'employé exerce la même activité, au même niveau hiérarchique avec la même qualification mais dans un autre lieu de travail ou dans une autre équipe sur le territoire national. Ce type de mobilité est couramment appelé mutation.

- La mobilité géographique internationale : il s'agit d'un changement de localisation du travail à l'échelle internationale ; il peut s'agir de détachement ou d'expatriation.

Et pour aller plus loin, Deffayet et Van Heems (1995) précisent que certaines formes de mobilité ne s'excluent pas, notamment la mobilité verticale, géographique et fonctionnelle. Cependant, même si plusieurs formes de mobilité peuvent coexister dans une organisation, plusieurs facteurs déterminent la prédominance d'une des formes. Ainsi, le secteur d'activité, la culture

de l'entreprise ou encore les caractéristiques des salariés (statut, métier, qualifications) influencent les formes de mobilité les plus courues dans une organisation.

D'autre part, les travaux de Schein (1971) eux, mettent l'accent sur une dimension spécifique de la mobilité, la dimension radiale, qui n'avait encore jamais été abordée. Celle-ci fait référence à la notion de pouvoir et d'influence de l'employé en montrant que celui-ci est acteur de sa carrière. Par cette dimension radiale Schein cherche à montrer que les employés ont tendance à vouloir se rapprocher des centres de pouvoir des organisations. Ainsi pour lui la mobilité interne s'appréhende autour de 3 dimensions : la dimension verticale, radiale et fonctionnelle.



## 2) Des individus touchés de manière différenciée par la mobilité interne

Les employés ayant tous des caractéristiques différentes, ils sont tous touchés de manière différenciée par la mobilité interne. Nous allons d'ailleurs voir que certaines inégalités persistent entre les individus. Pour cela, nous allons analyser le phénomène de mobilité interne selon trois critères ; à savoir le sexe, l'âge et le niveau de qualification (profession).

### • La mobilité interne par sexe en fonction de l'âge :

En %

Âges		15-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60 ans et +	Ensemble
<i>Mobilité externe :</i>										
Vers l'emploi	Hommes	42,8	34,7	26,2	18,0	13,5	8,7	5,9	4,3	20,3
	Femmes	34,2	26,0	15,8	13,4	10,6	8,4	5,6	5,0	15,4
Vers chômage, inactivité	Hommes	31,4	18,3	13,3	12,4	10,9	13,5	20,9	39,4	16,7
	Femmes	42,9	36,2	28,7	22,5	17,8	18,8	26,7	43,4	27,5
<b><i>Mobilité interne</i></b>										
	Hommes	14,2	19,9	19,4	18,8	15,8	12,6	9,2	3,7	15,8
	Femmes	13,0	15,9	14,9	13,9	11,8	10,1	6,3	3,1	12,2
<i>Mobilité (1) externe contrainte</i>										
	Hommes	8,1	6,8	5,3	6,0	5,7	6,0	8,2	8,6	6,5
	Femmes	8,5	7,0	6,1	7,2	5,6	7,6	7,8	9,7	7,1

1. Mobilité à l'initiative de l'employeur sans l'accord du salarié.

Lecture : entre 30 et 34 ans, 34,7 % des hommes ont changé d'emploi via une mobilité externe directe entre emplois, ils sont 20,3 % parmi l'ensemble des classes d'âge.

Champ : actifs salariés ou indépendants en 1998, hors fonctionnaires et départs en retraite, données pondérées.

Source : enquête FQP 2003, Insee.

Dans ce tableau, la seule chose qui nous intéresse c'est la mobilité interne selon les divers âges (encadré rouge). A travers ces données on constate que les femmes semblent moins mobiles que les hommes (12,2% contre 15,8% pour l'ensemble). On observe également via ce tableau que les femmes sont désavantagées par rapport aux hommes avant 45 ans et particulièrement avant 30 ans jusque 40 et ans, c'est-à-dire dans les tranches d'âge où les maternités, mais aussi la charge familiale liée aux enfants peuvent restreindre le temps consacré à l'activité professionnelle. D'autre part, l'étude de Mc Dowell et al. (2001) montre, que les femmes ont fait face à une forte augmentation de leur taux de promotion durant les années 1980 par rapport aux années 1960 et 1970 mais que néanmoins, à compétences et qualifications égales, elles seraient moins susceptibles d'accéder à des promotions que les hommes.

En revanche, passé 45 ans, on constate que les hommes et les femmes tendent davantage à se rapprocher en termes de mobilité intra organisationnelle, pour finalement devenir de moins en moins mobiles après cet âge. D'ailleurs, pour approfondir sur la caractéristique « âge », Dupray et Recotillet (2009) démontrent que les opportunités de mobilité interne semblent être à leur

maximal entre 25 et 40 ans, après quoi elles seraient légèrement en baisse. Ils affirment également que la mobilité interne promotionnelle plafonne entre 35 et 40 ans tandis que les changements de poste en interne sans promotion atteignent un maximum avant 45 ans puis diminuent par la suite. Finalement on constate que ça serait les plus jeunes qui seraient les plus à même de vivre des mobilités internes comparativement au plus âgés. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les employeurs seraient alors moins enclins à offrir des promotions aux employés approchant l'âge de la retraite du fait notamment de la perte de compétences ou alors du dépassement des compétences en question.

Néanmoins, même si nous avons dit que c'était les plus jeunes qui étaient amenés à vivre davantage de mobilités, il est a constaté que les débutants, c'est-à-dire ceux qui sont vraiment en début de carrière, ne sont pas non plus les plus enclins à vivre une mobilité, et que c'est finalement le milieu de carrière qui est le plus propice aux mobilités internes. Ainsi, Kramaker (1999) démontre que l'âge influence nécessairement les attentes en termes de mobilité et que de cette manière le début de carrière est associé à une volonté importante de mobilité mais à une capacité insuffisante du fait du manque d'expérience ; le milieu de carrière lui est propice aux évolutions puisque l'on a l'expérience nécessaire ; enfin, la fin de carrière est associée à davantage de stabilité.

- **La mobilité selon le niveau de qualification :**

	Taux de mobilité annuelle interne <sup>1</sup> (en %)			
	Moins de 10 ans de carrière	De 10 à 20 ans de carrière	De 20 à 30 ans de carrière	Plus de trente ans de carrière
Cadres	10	5,7	4,3	3,1
Professions intermédiaires	7,4	4,3	3,3	2
Ouvriers et employés qualifiés	3,3	2,5	1,7	1,1
Ouvriers et employés non qualifiés	1,6	1	1,1	0,8

<sup>1</sup> Amosse T. (2003), « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle », INSEE Première, n°921, sept.

De par ce tableau, on peut constater que le taux de mobilité interne des « non qualifiés » est faible dès leur début de carrière (< 2%) et s'amointrit encore plus avec le temps (0,8 % en fin de carrière). En effet, les « employés/ouvriers non qualifiés » renvoient souvent à un niveau de qualification faible, mais aussi à un faible degré d'autonomie dans le poste occupé, ce qui ne leur permet pas d'avoir accès à de grandes perspectives d'évolution, d'où leur faible accès à la mobilité interne.

A l'inverse, on constate que les cadres sont la catégorie la plus enclin à vivre une mobilité interne, et ce, dès le début de leur carrière, avec un total de 10%, soit 5 fois plus que les employés non qualifiés, ce qui est considérable. Néanmoins, leur taux de mobilité décline avec le temps, tout comme pour les employés non qualifiés, mais reste toujours supérieur à celui de ces derniers (3,1 % des cadres ont encore accès à la mobilité interne en fin de carrière, contre seulement 0,8 % pour les salariés non qualifiés). Cela peut alors s'expliquer par le fait que les cadres sont bien souvent des personnes ayant effectué des études supérieures, et que le diplôme favorise très largement la mobilité. En effet, ce sont des personnes qui ont des connaissances développées et un niveau de responsabilités conséquent et ce, dès le début de leur carrière, ce qui leur permet d'avoir des perspectives d'évolution professionnelle.

Après le net avantage aux cadres pour la mobilité interne, on observe que les professions intermédiaires suivent juste derrière, avec un taux important dès le début de carrière également (7,4 %). En revanche les employés/ouvriers qualifiés eux, ont tendance à se rapprocher fortement des « non-qualifiés ». Ainsi, on constate que le phénomène de mobilité interne est forcément lié au niveau de qualification et d'études ainsi qu'à la profession ; plus on est en bas de l'échelle sociale, moins on est amené à vivre une mobilité interne.

### 3) L'influence d'éléments structurels, organisationnels et conjoncturels

Le phénomène de mobilité interne au sein d'une organisation n'est pas indépendant des caractéristiques de cette dernière. Ainsi, dans l'esprit de la théorie de la contingence et notamment la théorie des facteurs de contingences de Mintzberg, nous allons voir que certains éléments structurels influencent les pratiques de mobilité interne dans les organisations. Nous verrons également que d'autres types de facteurs, venant influencer les pratiques de mobilité interne, existent, tels que des éléments relevant de l'organisation de la structure ainsi que des éléments conjoncturels.

- **La taille de l'organisation :**

	Mobilité professionnelle selon la taille de la structure <sup>2</sup>	
	Interne	Externe (emploi-emploi)
Entreprises > 500 salariés	2 %	4,5 %
Entreprises 50 à 499 salariés	1,2 %	5,6 %
Entreprises 1 à 49 salariés	1 %	8 %
Ensemble	2,8 %	5,9 %

On observe via ce tableau que la taille de l'organisation joue un rôle essentiel dans le processus de mobilité interne. Ainsi, les entreprises de grande taille ont naturellement plus de facilités à offrir des perspectives d'évolution (différents services, différents métiers, échelons, ...) que des petites entreprises qui ont peu de possibilités d'évolution à proposer à leurs employés (nombre restreint de fonctions, de services, d'échelons hiérarchiques..). D'ailleurs certains auteurs tels que Spell et Blum (2000) et Cobb-Clark et Dunlop (1999), confirment cette hypothèse : Les salariés des organisations de grande taille (plus de 500 employés) connaissent davantage de promotions (mobilité verticale) que les autres. Ils expliquent, eux aussi, l'existence d'un tel lien en raison d'un plus grand nombre de possibilités de promotion dans les grandes organisations.

- **Le secteur d'activité :**

	Mobilité professionnelle selon le secteur d'activité <sup>3</sup>	
	Interne	Externe (emploi-emploi)
B. T. P.	1,2 %	8,4 %
Commerce	1,6 %	8,1 %
Services aux entreprises	2,7 %	7 %
Transports	1,8 %	6 %
Services financiers et immobiliers	3,7 %	4,1 %

<sup>2</sup> Amosse T. (2003), « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle », *INSEE Première*, n°921, sept.

<sup>3</sup> Amosse T. (2003), « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle », *INSEE Première*, n°921, sept.



Industrie	1,1 %	4,9 %
Energie	4,4 %	1,4 %
Etat et collectivités locales	6,3 %	1,3 %

Ce tableau nous montre qu'il existe sans aucun doute des différences sectorielles dans les pratiques de mobilité interne. Par exemple, les employés du secteur du BTP connaissent 3 fois moins de mobilités internes que ceux de la finance et l'immobilier, mais également 6 fois moins que les agents de l'Etat ou des collectivités territoriales, ce qui est considérable. Ainsi, la mobilité interne semble ne pas concerner les salariés de la même façon suivant le secteur où ils travaillent. On peut également déduire de cela que les normes et les pressions à la mobilité vont varier en fonction du secteur d'activité. Par ailleurs, on observe que l'Etat et les collectivités locales sont les seuls secteurs où la mobilité interne est bien plus forte que la mobilité externe, ce qui laisse à penser qu'il y a des spécificités propres à ce secteur qui font que les personnes y vivent de nombreuses mobilités et ne quittent que très peu leur emploi, chose que nous verrons dans la suite de ce rapport.

- **Le vieillissement démographique**

Il existe également un autre facteur crucial qui cette fois-ci n'est pas interne à la structure mais externe et qui joue un rôle tout aussi important dans les politiques de mobilité interne, c'est le vieillissement de la population. En effet, le contexte actuel est marqué par de nombreux départs à la retraite, ces derniers entraînant une diminution des ressources humaines. Les organisations ont donc besoin de fidéliser leurs employés qui deviennent objets de concurrence, et vont être contraintes de redéployer et réaffecter différemment leurs ressources humaines. Ce contexte particulier laisse entrevoir des opportunités d'évolution ou des possibles réorientations de carrière, ce qui place ainsi les politiques de mobilité au cœur de la stratégie des organisations. Par ailleurs, pour gérer ce contexte de vieillissement de la population active on observe que les départs en retraite ont été reculés (allongement des durées de cotisations) ce qui a, par conséquent, reculé aussi l'horizon de la retraite pour de nombreux employés, ce qui constitue un nouveau défi pour les organisations. En effet, il s'agit de continuer à motiver des personnes qui se considéraient en fin de carrière. C'est dans ce contexte que la mobilité et la reconversion professionnelle apparaissent comme des moyens incontournables pour satisfaire cette catégorie de travailleurs.

- **L'organisation de la structure**

Un autre facteur ayant un impact sur les pratiques de mobilité est le degré de décentralisation de l'organisation. Lorsque le pouvoir de décision est très décentralisé, les politiques de mobilité sont généralement limitées. En effet, les directions n'ont qu'une vision limitée de l'activité de l'organisation et n'envisage pas ou peu de mobilités transversales. Selon Schein (1971), les opportunités offertes à l'employé sont liées à la structure interne de l'entreprise. Ainsi, la facilité de changement dépend, à la fois, de la frontière hiérarchique qui sépare les différents échelons, de la frontière radiale qui sépare les individus selon le degré de centralisation, et enfin des frontières fonctionnelles existant entre les services.

Les conventions, normes mais aussi la culture existant dans l'entreprise ont également une influence sur les pratiques de la mobilité et valorisent plus ou moins cette dernière. Dans des organisations où l'ancienneté et l'expertise sont très valorisées, la mobilité sera moins recherchée par les salariés que dans des structures prônant la polyvalence et la diversité des compétences. La culture de mobilité au sein d'une organisation explique donc l'implication des salariés dans la gestion de leur carrière ;

A partir de cela, Gentil (1991) a réalisé une typologie des modèles de gestion de la mobilité où il en observe trois caractéristiques :

- le modèle administratif
- le modèle baronnique
- le modèle technocratique

Cette typologie n'est pas exhaustive puisqu'en effet certaines organisations sont hybrides, et combinent différents modèles, mais elle permet au moins de donner un aperçu.

Le modèle administratif correspond aux grandes entreprises privées ou publiques ayant une gestion des emplois par « grades ». Dans ce modèle, la mobilité ainsi que la formation sont importantes. Cela s'explique par le fait que ce type d'organisation fonctionne sur la base de certains principes : le diplôme ou le concours, qui démontre un niveau de compétences, et détermine ensuite le grade ; la carrière est vue sur le long terme ; les promotions sont assurées selon un principe d'égalité, la politique de mobilité interne fait partie de la culture de l'organisation ...

Le modèle baronnique repose sur un fonctionnement très décentralisé et informel. Le pouvoir est détenu par ceux qui possèdent des compétences et notamment des compétences techniques. La mobilité y est généralement faible puisqu'elle correspond à une adaptation à un besoin de court terme de l'organisation.

Le modèle technocratique repose sur la gestion des compétences. La mobilité est alors considérée comme un moyen de développer le potentiel des employés et y est très forte pour les cadres, ce qui permet d'optimiser le potentiel de tous et d'obtenir un encadrement homogène.

On a donc vu qu'il existait à la fois des facteurs internes (structurels et organisationnels) mais aussi externes (conjuncturels) à l'organisation qui intervenaient dans la gestion du phénomène de mobilité interne.

## **B) Les enjeux divers et variés de la mobilité interne**

### 1) La politique de mobilité interne comme outil réducteur d'incertitudes

- **Réduction du risque de manque d'informations**

Selon Williamson (1994), l'intérêt de recruter en interne par rapport à l'externe se mesure en termes « d'économies de coût de transaction ». En effet, lorsqu'une organisation favorise la mobilité interne pour pourvoir un poste, elle a la chance de connaître le salarié au niveau de son savoir-être, ses compétences, sa façon de travailler...Ceci présente un avantage considérable puisque cela permet de lutter contre le risque de « sélection adverse ». Ce risque se base sur l'asymétrie d'informations en faveur du salarié lors d'un recrutement externe. En effet, lui seul détient les informations concernant sa capacité de travail ou ses compétences. Ainsi, pour un recrutement en interne, on limite cette asymétrie d'informations puisque l'organisation possède déjà les informations.

- **Réduction de l'instabilité de l'environnement et augmentation de la flexibilité**

Pour faire face à un environnement changeant, les organisations ont besoin de rendre flexible toutes leurs ressources, y compris leurs ressources humaines afin de pouvoir répondre plus rapidement aux variations des marchés. Elles recherchent donc une main d'œuvre capable de s'adapter aux fluctuations de l'environnement puisque les besoins peuvent évoluer très rapidement surtout dans un environnement qui devient structurellement instable. La mobilité permet donc cette adaptation aux fluctuations de l'environnement. Mignonac (2001), affirme d'ailleurs qu' « elle développe l'aptitude au changement, réduit les coûts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir ».

Par ailleurs, Vatteville (2003) montre que de cette flexibilité de l'organisation peut découler l'employabilité individuelle qu'il considère comme « une obligation pour l'entreprise d'entretenir les capacités productives de son personnel, de les faire évoluer et de les enrichir à mesure des progrès techniques » (p225).

- **Diminution du plafonnement des carrières et source de motivation**

Une politique de mobilité interne est aussi source de motivation, puisqu'elle permet de changer de métier et d'éviter ainsi une certaine routine démotivante. Elle permet également de palier au risque de plafonnement des carrières. En effet, ce dernier correspond à une absence de mobilité, entraînant souvent une baisse de satisfaction et de motivation liées non seulement à la limitation des augmentations de rémunération, mais aussi à la perte de succès, d'autorité et de reconnaissance (Gerpott et Domsch, 1987, Ettington, 1922). Ainsi, proposer un dispositif de mobilité interne, permet de contrer tous ces effets, et donc d'améliorer le moral des employés et de les motiver.

## 2) Mobilité, fidélisation et performance

Selon Sollogoud (1992), les organisations ont pour priorité de rentabiliser leurs investissements en capital humain, c'est pourquoi elles doivent maintenir stable la relation d'emploi tant que ces investissements ne sont pas rentabilisés. L'employeur doit donc fidéliser les employés ayant bénéficié d'une formation d'une durée assez conséquente. Pour les fidéliser il existe différents leviers comme par exemple la création d'une dépendance accrue en développant des compétences spécifiques propres à l'organisation, mais aussi la mise en place d'avantages financiers, des « sur salaires » qui rendraient leur départ après la formation moins intéressant, et enfin l'installation d'un sentiment de reconnaissance. En effet, Galunic et Anderson (2000),

affirment que plus l'organisation investit en capital humain c'est-à-dire en formation, plus l'employé qui développe son employabilité est reconnaissant mais aussi motivé. L'investissement en capital humain présente alors un double avantage : il accroît les compétences des ressources humaines et donc leur adaptabilité, tout en augmentant leur fidélité envers l'employeur. Dans la même logique, Chaminade (2003) montre que le salarié mobile va être conscient qu'il est le sujet d'un investissement en temps et en compétences et sera donc satisfait du geste de confiance de l'employeur, ce qui favorisera sa fidélité. De plus, à court terme, la mobilité interne est source de performance dans la mesure où elle permet l'économie des coûts de rotation de la main d'œuvre. L'économie des coûts de rotation se réalise sur le recrutement en interne par rapport au recours au marché externe mais également sur le gain de temps en termes d'adaptation et de socialisation. En effet, le salarié mobile en interne présente l'avantage de connaître le fonctionnement de la structure et de la culture d'entreprise. Ainsi, les connaissances spécifiques de l'entreprise étant déjà acquises, l'intégration se fait plus facilement et rapidement.

### 3) La mobilité interne : un outil de gestion des compétences

- **Développement et transfert des connaissances**

L'évolution de l'environnement, la dématérialisation du travail mais aussi le développement du travail collectif sont autant de caractéristiques qui ont un impact sur les politiques de compétences dans les organisations. En effet, selon Zarifian (2001), la recherche de la performance laisse apparaître un modèle de la compétence fondé sur les aptitudes cognitives, la capacité à communiquer et à s'intégrer avec les autres.

C'est donc dans cette optique que Campion, Cheraskin et Stevens (1994) démontrent que la mobilité favorise l'apprentissage et l'accroissement des connaissances. Ainsi, en multipliant ses expériences, un employé augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et être frustrant. Pour compléter cette analyse, un autre chercheur, Mallet (1995), explique que la mobilité contribue à l'accumulation des connaissances en permettant des échanges d'expériences. De plus, d'après Romalaer (2000) la mobilité favorise le brassage des employés et élargit les « rencontres ». Or, le transfert de connaissances au sein d'une organisation passe bien par un « brassage » des individus, permettant à chacun d'échanger sur ses avoirs avec ses autres collègues. Néanmoins, la mobilité ne peut assurer ce rôle de transfert qu'à condition que des dispositifs de formalisation des connaissances soient mis en place.

- **Pilier de la gestion prévisionnelle**

Une politique de mobilité interne représente également un atout stratégique du fait de sa dimension anticipatrice et prospective. En effet, afin de maintenir un avantage concurrentiel, une organisation doit réussir à maîtriser ses compétences clés actuelles mais également des compétences clés futures. L'innovation mais aussi la satisfaction des nouveaux besoins de la clientèle nécessitent le recours à de nouvelles compétences qu'il faut savoir maîtriser. Pour acquérir ces nouvelles compétences l'organisation peut choisir de former en interne des employés susceptibles de les acquérir et c'est donc dans cette logique que la politique de mobilité va permettre d'anticiper les besoins futurs de l'organisation en termes de compétences et donc d'adapter le plan de formation en conséquence. C'est dans cette optique que la politique de mobilité est un des piliers de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences (GPEC).

La mobilité comme la formation sont des leviers d'action pour répondre aux décalages détectés entre les emplois actuels et les emplois futurs. Là où la formation agit qualitativement sur les compétences des salariés, la politique de mobilité interne elle, agit sur la répartition quantitative des ressources humaines en fonction de la stratégie de l'organisation et les souhaits des individus quant à leur carrière. La mobilité interne permet ainsi un meilleur ajustement entre les ressources présentes dans l'organisation et les futurs besoins. La mobilité serait donc un facteur d'optimisation et de performance.

### **C) Les outils d'aide à la mobilité**

#### 1) Des outils relevant de la « norme »

- **Bourses d'emplois et intranet**

Toutes les organisations disposent d'un outil leur permettant de communiquer en interne sur les postes disponibles. Cette communication peut aller du simple envoi des offres par mail (dans les petites structures) au dispositif sur l'Intranet de l'organisation avec une bourse d'emplois. Mais, si l'ensemble des organisations communiquent, au moins en partie, sur les opportunités de mobilité interne, on constate néanmoins de fortes disparités dans l'utilisation de ces outils. Pour tous les services Ressources Humaines, la bourse d'emplois est un outil clé dans le processus de mobilité puisqu'elle permet une diffusion immédiate de l'information à tous.

Enfin, même si c'est un outil d'image communiquant sur les opportunités dans l'organisation il est à noter que l'efficacité d'une bourse d'emplois dépend essentiellement de l'animation faite par la direction des ressources humaines.

- **Entretiens annuels d'évaluation**

Autre outil, présent à minima dans les organisations et qui aide à la mise en place de la mobilité interne, ce sont les entretiens annuels (EAE). Ces derniers se terminent généralement sur une question donnant l'occasion aux employés d'exprimer leur souhait de mobilité. Leur utilisation est particulièrement formalisée dans les organisations où la mobilité est « stratégique ». Les EAE sont primordiales dans le développement de la mobilité interne : ils permettent de faire exprimer le souhait de mobilité interne des employés, et ainsi recenser les besoins et les souhaits en formations en vue d'assurer cette mobilité. Finalement les EAE permettent de faire remonter l'information sur les profils « mobiles » au-delà du seul N + 1.

## 2) Les outils de gestion prévisionnelle des emplois

- **Observatoire des métiers**

L'observatoire des métiers a pour objectif de réaliser un inventaire général des différentes filières métier de l'organisation afin de favoriser l'évolution professionnelle, la polyvalence, l'employabilité et la mobilité interne. L'observatoire présente des fiches par filière qui comportent généralement trois parties. La première partie correspond à une description générale présentant les caractéristiques principales de la filière comme les activités et la mission de la filière, emplois-types, formes de répartition du travail ou encore les modalités d'entrée dans la filière. La seconde partie concerne des données chiffrées avec l'effectif de la filière, l'âge moyen, l'ancienneté moyenne dans l'organisation, le turn over. Enfin, la dernière partie propose un panorama des principales perspectives d'évolution avec une description des dispositifs d'accompagnement accessibles.

Ainsi l'observatoire des métiers permet de représenter une cartographie des métiers de l'entreprise dans une perspective de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences. Cette cartographie permet de visualiser les métiers en émergence dans l'organisation, les métiers qui rencontrent des difficultés de recrutement (pénurie de main d'œuvre), les métiers en transformation pour lesquels les compétences évoluent significativement et enfin les métiers en décroissance.

- **Référentiels métiers/compétences**

Le référentiel Emplois Compétences répertorie les compétences nécessaires à l'exercice des différents métiers. Pour construire un référentiel de compétences, il faut repérer les savoir et les savoir-faire utilisés dans chaque emploi ou métier. L'approche se décompose aussi en trois étapes. Tout d'abord, il s'agit de lister toutes les compétences liées à l'exercice d'un métier. Ensuite, les compétences sont regroupées et classées en domaines, puis en familles, et enfin en macro- familles de compétences. Enfin, les spécialistes- métiers définissent le niveau de complexité de chaque compétence.

Le Référentiel Emplois Compétences apporte une dimension plus qualitative afin de bien orienter les salariés en fonction de leurs compétences. Toute la difficulté d'un tel référentiel concerne la manière de repérer et formaliser les compétences. Ce référentiel est utile pour la mobilité interne car il identifie les proximités entre emplois et les passages possibles de l'un à l'autre. C'est donc un outil qui offre la possibilité d'élaborer des projets de mobilité professionnelle, d'envisager des parcours qualifiants, de disposer d'informations sur le contenu des métiers pour pouvoir s'y préparer.

- **Aires de mobilité**

Les aires de mobilité professionnelle représentent l'ensemble des chemins professionnels envisageables entre différents métiers ou familles professionnelles.

Les aires de mobilité professionnelle sont établies au niveau de chaque emploi-type par l'identification d'un socle commun de compétence, en comparant les emplois types deux à deux, et par le repérage des compétences à acquérir afin de pouvoir exercer une activité de manière professionnelle dans le nouveau métier choisi ou dans une autre famille professionnelle.

Les aires de mobilité professionnelle offrent, à partir d'un emploi type d'origine, un éventail de parcours possibles classés selon la proximité de compétences existantes entre les emplois-types comparés. Les passerelles envisagées d'un emploi-type à l'autre impliquent qu'il y ait toujours au moins une compétence partagée entre les deux emplois.

- **Organigramme de remplacement**

De plus en plus d'organisations utilisent ce procédé qui consiste en la réalisation d'un document, par l'organisation en question, afin d'imaginer quelles sont les personnes susceptibles de remplacer les employés affectés aux postes stratégiques de l'organisation. L'enjeu ici est d'anticiper la cascade de remplacements lorsque le processus sera amené à s'enclencher. Cela permet ainsi de distinguer les remplaçants immédiats qui peuvent bouger du



jour au lendemain et les remplaçants ayant besoin d'une formation avant de changer de poste. Cette démarche dynamique permet de préparer les évolutions possibles de la ligne hiérarchique et d'envisager plus sereinement les mobilités internes.

### 3) Des outils axés sur la communication

- **Charte ou guide de mobilité**

Certaines organisations, notamment les grosses structures, mettent en place des chartes de mobilité interne ou encore des guides de mobilité, précisant les principes de mobilité. Ces mesures permettent d'établir les engagements mutuels de l'organisation et des employés et font état des règles et des procédures concernant la mobilité interne ainsi que les moyens et incitations mis en place par l'organisation. Dans la plupart des chartes, l'organisation s'engage à un certain nombre de mesures. Elle doit ainsi, communiquer sur les besoins en compétences et les postes à pourvoir, s'engager à clarifier le traitement des candidatures et plus largement l'ensemble des procédures encadrant la mobilité, écouter chaque salarié dans ses attentes et ses aspirations en termes de mobilité.... D'autre part, afin de favoriser la mobilité, pratiquement toutes les organisations s'engagent à privilégier le recrutement en interne lorsque le profil et les compétences sont équivalents. Enfin, les chartes fixent également les modalités concernant l'intégration dans la structure d'accueil et les moyens dégagés pour assurer l'accompagnement de la mutation.

- **Forums métiers**

Les forums métiers visent à améliorer la connaissance des emplois présents dans l'organisation. Ils concernent essentiellement les cadres et managers et affichent un double objectif ; celui de donner aux cadres une vision globale et décloisonnée de l'organisation et celui de satisfaire leurs attentes en matière de connaissance des trajectoires professionnelles possibles.

En effet, à travers ces forums, les employés peuvent rencontrer directement des responsables RH ou encore des spécialistes du métier qui peuvent témoigner de leur expérience. Les employés peuvent alors échanger sur le contenu du travail mais également sur des aspects plus informels de l'emploi (notamment psychologique). L'appropriation du métier rend souvent la vision de celui-ci plus concrète et facile d'accès. Ces forums métiers sont l'occasion de susciter l'intérêt et l'envie des employés en vue de futures mobilités internes.

On observe donc un panel relativement large et diversifié d'outils, au service de la mobilité interne. Néanmoins, la grande majorité des organisations sont loin de tous les utiliser.

## **II) La démarche scientifique employée**

Dans cette seconde grande partie je vais montrer quelle méthode j'ai pu employer pour réaliser mon enquête terrain, comment je m'y suis prise pour la mener à bien mais aussi pourquoi j'ai choisi ce type de méthode. Toute cette démarche consiste à montrer par quel moyen j'ai souhaité amener ma propre vision sur le phénomène de mobilité interne.

### **A) Une réflexion amont nécessaire**

#### 1) L'importance du choix du sujet

Le sujet de ce rapport de recherche a été important dans la mesure où comme cela allé être un travail sur lequel j'allais travailler pendant plusieurs mois, il était nécessaire, à mes yeux, de choisir un sujet qui m'intéressait vivement.

C'est pourquoi, j'avais comme ambition, tout d'abord, de travailler sur le problème des départs en retraite au sein des organisations. En effet, ayant quelqu'un de mon entourage affecté par de nombreux départs au sein de son organisation, sans qu'ils ne soient pour autant remplacés, je m'étais vivement interrogée sur les problématiques liées à ce sujet mais aussi sur les divers problèmes que cela pouvait causer, ainsi que les divers moyens d'y remédier ou tout du moins, d'en limiter les effets négatifs.

Cependant, ayant déjà quelqu'un de la promotion master RH qui avait choisi de travailler sur ce sujet, j'ai préféré m'orienter vers autre chose. J'ai alors réfléchi à d'autres sujets mais rien ne me venait à l'esprit. Puis finalement, lorsque j'ai appris, début décembre 2014, que j'allais effectuer mon stage au sein de la Direction des Ressources Humaines (DRH) des collectivités X et Y, j'ai très rapidement orienté mes recherches dans des thématiques actuelles se rapportant aux collectivités locales. Un sujet très intéressant m'est alors venu à l'esprit : celui de la mobilité interne, de ses enjeux ainsi que de ses pratiques. Il est vrai que si de manière générale, la mobilité interne est un sujet d'actualité pour l'ensemble des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, elle est davantage développée et courante à priorité dans l'administration publique. J'étais également moi-même intéressée par ce sujet du fait des divers enjeux qu'il pouvait revêtir, surtout à l'heure actuelle, dans un contexte économique et social critique et instable. En effet, la mobilité interne semble pouvoir apporter des solutions aux problèmes rencontrés au sein des organisations, d'où ma volonté d'étudier ce sujet. De plus, après seulement une ou deux semaines passées sur le lieu de mon stage à observer et à analyser les choses, je me suis aperçue que la mobilité interne, était l'une des grandes priorités des deux

collectivités et ce, surtout, depuis l'élection de la nouvelle municipalité, ce qui m'a totalement conforté dans mon choix et m'a fait prendre conscience que cela me rendrait la tâche plus facile pour réaliser mon enquête.

Enfin, j'ai remarqué finalement que le sujet sur lequel j'ai choisi de travailler, à savoir la mobilité interne, pouvait rejoindre le premier sujet sur lequel j'avais envisagé de travailler ; le problème des départs en retraite, puisqu'en réalité la mobilité interne peut constituer une réelle réponse au problème des départs massifs en retraite. Donc finalement j'avais un léger lien entre, ce sur quoi j'avais envisagé de travailler, et ce sur quoi j'ai réellement travaillé.

## 2) La volonté d'une démarche davantage qualitative

Afin de réaliser mon enquête à propos de la mobilité interne des employés, j'ai choisi d'utiliser une démarche essentiellement qualitative. En effet, j'avais besoin d'obtenir des explications par rapport aux ressentis des personnes interrogées quant à la mobilité interne, c'est-à-dire savoir comment ils la percevaient, l'envisageaient, mais aussi quel était leur rapport à ce phénomène, afin de pouvoir en comprendre les enjeux mais aussi les attentes, et les besoins qui se cachaient derrière.

Je suis donc partie dans l'optique de réaliser des entretiens auprès d'un ensemble de personnes à partir d'un guide d'entretien semi-directif, dont nous verrons l'élaboration par la suite. En effet, j'avais besoin de connaître tout d'abord, leur identité propre à chacun, ainsi que leur parcours professionnel au sein de la collectivité, et seulement ensuite, leurs attentes, leurs besoins en termes de mobilité interne.

Le but était d'exploiter chaque réponse donnée par chaque personne, et de voir si certaines réponses pouvaient converger en fonction de l'âge, du sexe, du statut dans la collectivité (catégorie d'emploi et grade), de la filière (secteur d'activité), ou encore de l'ancienneté. Il était également de m'apercevoir si les spécificités de la fonction publique engendraient des conséquences significatives, qu'elles soient négatives ou positives, sur le phénomène de mobilité interne, notamment par rapport au secteur privé. Cela allait ainsi me permettre de mieux identifier les besoins et attentes des individus en termes de mobilité interne dans une collectivité locale, et de pouvoir ainsi apporter des éléments de réponse aux hypothèses que je vais émettre juste après dans ce rapport. Réaliser des questionnaires purs et durs, à questions fermées afin d'en tirer des statistiques n'aurait pas forcément été très pertinent, puisque la mobilité interne des employés et notamment leur perception de celle-ci, leur attentes, leurs besoins etc. ne sont pas quantifiables. De plus, l'objectif premier n'était pas de savoir combien

de personnes, à proprement parlé, avaient vécue ou non une mobilité interne (même si nous nous intéresserons tout de même à ce chiffre par la suite), puisque je n'interrogeais pas l'ensemble des individus de la collectivité donc cela n'aurait pas été pertinent, mais plutôt de savoir pourquoi ils en ont vécue une ou non, qu'est ce qui les a motivé ou freiné...

### 3) Les spécificités du terrain de l'enquête : la fonction publique territoriale

Comme j'ai pu le dire précédemment, le stage que j'ai effectué au sein de la DRH des collectivités X et Y, a constitué le terrain ainsi que le support de mon enquête. Afin de comprendre davantage le comportement des personnes interrogées mais aussi leurs réponses aux questions que je leur ai posées, il convient de donner un bref aperçu des spécificités de l'organisation et de son secteur.

Les collectivités X et Y sont deux entités statutairement distinctes mais qui disposent de services mutualisés et c'est le cas de l'ensemble des directions des ressources stratégiques (direction générale, juridique, des ressources humaines, du contrôle de gestion...). Ces directions œuvrent donc pour les deux entités tout en dépendant statutairement de X et non de la Y. Néanmoins, ayant effectué mon stage au sein de la DRH qui œuvre ainsi pour les deux entités, et puisque j'ai été amenée à rencontrer des agents des deux entités, j'ai préféré dire que le terrain de mon enquête et donc mon lieu de stage par la même occasion, était : « les collectivités X et Y ».

Les collectivités X et Y appartiennent au secteur de la fonction publique territoriale, un des versants de la fonction publique territoriale française. Ainsi, il faut savoir que le secteur public se distingue en divers points du secteur privé. Il ne dispose pas des mêmes règles que le secteur privé notamment en termes de réglementation vis-à-vis des employés. En effet, ces derniers ne dépendent pas du droit du travail comme peuvent dépendre les salariés dans le privé, mais d'un « statut unique » qui régit leurs droits et leurs obligations.

Dans la même lignée, la fonction publique territoriale, comme l'ensemble de la fonction publique en général, est une organisation très structurée et hiérarchisée. Les individus y accèdent le plus généralement par la voie du concours, et ensuite la carrière de l'agent dépend

de catégories (A, B, C<sup>4</sup>), de cadres d'emplois, de grades, et d'échelons, qu'ils franchit de manière automatique pour les deux derniers (avancement dans les échelons et les grades avec l'ancienneté), en revanche pour les deux autres, l'agent doit la plus part du temps, passé un concours pour accéder au niveau supérieur.

D'autre part, les collectivités territoriales font face à deux facteurs conjoncturels qui les touchent particulièrement et de plus en plus, à savoir d'une part, le nombre massif de départs en retraite chaque année, et d'autre part la croissante concurrence entre elles. C'est donc ce qui amène les collectivités locales, dans leur globalité, à instaurer des politiques de mobilité interne en leur sein, et c'est d'ailleurs le cas des collectivités X et Y qui ont une politique de mobilité interne très forte et développée et qui en fait une de leurs priorités, notamment depuis l'élection de la nouvelle municipalité.

En effet, la mobilité interne représente pour elles un moyen de pallier, un minimum, ces deux phénomènes ainsi que leurs effets. Tout d'abord parce qu'en proposant à leurs agents d'évoluer, de progresser et d'acquérir de nouvelles compétences, les collectivités permettent de les fidéliser, ce qui limite le fait qu'ils partent à la concurrence, dans une autre collectivité. Ensuite, parce qu'en favorisant le recrutement d'agents en interne pour occuper les postes devenus vacants, les collectivités locales permettent de créer de véritable « appels d'air » à tous les niveaux dans la collectivité, qui sont l'occasion d'amener les agents à se former pour pouvoir justement accéder aux postes des agents partis en retraite. Cela apporte un double bénéfice ; l'agent acquiert de nouvelles compétences et évolue, ce qui contribue à sa satisfaction, et la collectivité a le bénéfice d'avoir un agent intégré à la collectivité, qui connaît déjà bien cette dernière et qui donc pourra s'adapter facilement et rapidement. De plus, recruter en interne pour remplacer un poste vacant suite à un départ en retraite ou autre, coûte moins cher puisque l'agent était déjà rémunéré par la collectivité, il faisait déjà partie de sa masse salariale (même si de l'autre côté il faut s'arranger pour remplacer l'agent ayant pris ses fonctions sur le nouveau poste (la DRH procède à des ajustements, des modifications, elle adapte).

Enfin, au sein des collectivités X et Y, une place importante est accordée aux souhaits des agents, à leurs besoins de changement, et c'est donc également une des autres raisons pour laquelle la mobilité interne y est très développée. D'ailleurs tout poste déclaré vacant passe nécessairement et obligatoirement par une recherche de candidats en interne.

---

<sup>4</sup> Catégorie A : cadres chargés de diriger, d'organiser et de gérer. Catégorie B : personnels d'application/fonctions intermédiaire. Catégorie C : postes d'exécutions.

#### 4) Une analyse observatrice permettant d'émettre des hypothèses

Durant mon stage, j'ai eu l'occasion de rencontrer différentes personnes de la collectivité, d'analyser différents documents relatifs à la mobilité interne, d'observer des comportements mais aussi des mouvements de personnel. Tout ceci m'a permis d'élaborer mes différentes hypothèses, préalables et nécessaires à mon enquête terrain, que je pourrais d'ailleurs confirmer ou infirmer grâce à cette même enquête.

**1<sup>ère</sup> hypothèse : Les spécificités du secteur de la fonction publique territoriale, facilitent la mise en place de mobilité interne :** J'ai pu m'apercevoir que de nombreuses choses étaient mises en place afin de faciliter la mobilité interne au sein de la collectivité, comme notamment une charte de mobilité, une bourse d'emplois sur l'intranet, la présence de conseillères mobilité (service Parcours Individuels)... J'ai également pu m'apercevoir que la structure de la fonction publique telle qu'elle est conçue, c'est-à-dire ; catégorie → cadre d'emplois → grade → échelon, était propice à l'évolution car il y existe de nombreux niveaux.

C'est donc pour ces deux raisons que j'ai été amenée à envisager cette hypothèse.

**2<sup>ème</sup> hypothèse : Le rapport à la mobilité interne est différent selon un ensemble de caractéristiques communes à un ensemble d'agents (âge, statut (catégorie/cadre d'emplois), sexe) :** Grâce aux différentes réunions auxquelles j'ai pu assister sur le suivi des postes vacants et des recrutements, via des tableaux de bord, j'ai pu remarquer que beaucoup d'individus aussi divers et variés soient-ils, vivaient une mobilité interne. Ceci m'a amené à penser que chaque groupe d'individus devait vivre la mobilité interne de manière différente puisqu'il y a des critères qui les différencient très largement ; d'où l'élaboration de ma deuxième hypothèse.

**3<sup>ème</sup> hypothèse : La mobilité interne constitue une source de fidélisation des employés :** Au vu du contexte attractif dans lequel se trouvent les collectivités locales à l'heure actuelle, il est nécessaire que celles-ci fidélisent leurs agents afin de les conserver. Ainsi, en leur proposant de vrais parcours professionnels, avec de vraies évolutions, prenant en compte leurs souhaits, ce que permet de réaliser la mobilité interne, j'ai pensé que cela pouvait constituer un moyen de les fidéliser. J'ai donc émis l'hypothèse que la mobilité interne était un outil de fidélisation des agents pour les collectivités.

**4<sup>ème</sup> hypothèse : Le management de proximité et la communication sont indispensables pour pouvoir mettre en place une bonne politique de mobilité interne :** Tout processus de changement nécessite bien souvent un accompagnement, une transmission d'informations afin qu'il se déroule dans les meilleures conditions. De ce fait, la mobilité interne étant associée à une évolution, un changement pour la personne qui la vit, j'ai été amenée à envisager cette hypothèse.

Toutes ces hypothèses sont bien-sûr à tester et à valider ou non, ce que nous ferons par la suite.

## **B) Réalisation de l'enquête terrain**

### 1) La conception et la mise en place du guide d'entretien

Il s'agit ici de comprendre de quelle manière j'ai constitué mon guide d'entretien (*Annexe I*) afin d'obtenir les réponses les plus appropriées et pertinentes possibles.

Pour cela, j'ai tout d'abord constitué une page de garde sur ce guide d'entretien afin d'expliquer pour quelles raisons je réalisais cette enquête mais aussi quels étaient mes objectifs et intentions à travers celle-ci. J'ai donc ainsi mentionné sur cette page toutes les mentions et informations nécessaires à cela (mon nom et prénom, niveau d'étude et domaine, université, mon but, mes objectifs, l'échantillonnage visé (les différents critères)).

Pour ce guide j'ai ensuite décidé d'utiliser quelques questions fermées, nécessaires, relatives notamment à l'âge, au sexe, s'ils avaient déjà vécu ou non une mobilité, leur catégorie d'emploi, leur grade etc. J'ai ensuite posé de nombreuses questions ouvertes afin de laisser aux personnes une certaine liberté d'expression, tout en leur exposant quelques exemples de réponses afin d'adapter le guide à l'ensemble des personnes, pour que les questions soient compréhensibles pour tous, et que chacun puisse voir et comprendre vers quel point je voulais aller.

Au final, pour élaborer ce guide, je l'ai conçu et divisé en trois grandes parties, c'est-à-dire : une première partie commune à tous les agents pour avoir toutes les informations nécessaires à leur sujet, connaître au premier abord l'image qu'ils se font de la mobilité interne et savoir s'ils en avaient déjà vécue une. Ensuite, j'ai créé deux autres parties distinctes à partir de la dernière question fermée que je comptais leur poser, à savoir ; s'ils avaient déjà vécu ou non une mobilité interne. Pour ceux qui répondraient « oui » ou « ayant un projet en cours », j'ai ensuite imaginé et créé un ensemble de questions adaptées à cette situation, et il en va de même pour ceux ayant répondu « non » ; j'ai créé un autre ensemble de questions distinctes adaptées justement à cette situation (même s'il y a quelques questions communes qui se rejoignent, nous le verrons). En

effet, le fait de répondre « oui »/ «ayant un projet en cours » ou « non », conditionne nécessairement leur rapport à la mobilité interne et il m'était donc impossible de poser les mêmes questions, puisque cela aurait été totalement inapproprié.

Mon intention finalement était d'interroger aussi bien des individus ayant vécu une mobilité interne ou ayant un projet en cours, que des personnes n'en ayant jamais vécue. En effet, cela était essentiel et intéressant pour mon enquête d'avoir toute sorte d'individus, afin que cela ne fausse pas mon enquête.

## 2) La constitution de l'échantillon d'individus : critères et modalités

Afin de réaliser mon enquête il fallait que j'établisse un échantillon de personnes correspondant aux divers critères que j'avais cités au début de mon guide d'entretien (cf. première page de l'Annexe 1). Pour savoir comment procéder mais aussi savoir comment j'allais pouvoir contacter et informer les divers agents de la collectivité afin de constituer mon échantillon, je me suis tournée vers ma tutrice entreprise avec qui j'ai pu réfléchir à diverses éventualités. Puis finalement elle m'a conseillée de me renseigner auprès du service de la communication interne de la collectivité, qu'elle a jugé les plus à même de m'aider pour constituer mon échantillon. J'ai donc contacté l'un des responsables du service afin de lui expliquer mon projet, qui m'a proposé un rendez-vous afin de mettre cela en place. Lors de celui-ci, il m'a conseillé avec l'un de ses collègues, deux choses :

- Tout d'abord, pour pouvoir interroger des individus ayant déjà vécu une mobilité interne au sein de la collectivité ou ayant un projet de mobilité interne, il m'a invité à me rediriger finalement vers ma tutrice entreprise, la cheffe du service Emploi et Compétences, puisqu'il m'a confié qu'elle devait disposer de listings répertoriant les individus affectés par ce phénomène. Chose que j'ai faite et il s'est avéré que oui en réalité elle disposait de tableaux de bord indiquant les dernières mobilités vécues ou en cours, mais auxquels elle n'avait pas pensés. J'ai également sélectionné deux individus d'office au préalable (un homme catégorie C et une femme catégorie A), car j'ai pu voir dans le journal de la communauté, qu'elles avaient déjà toutes deux été interviewées pour livrer leurs impressions quant à leur mobilité interne récente.
- Ensuite, pour pouvoir interroger des personnes n'ayant jamais vécu de mobilité ou du moins des personnes neutres, c'est-à-dire sans savoir à l'avance si elles avaient vécu ou non une mobilité, ils m'ont suggéré de me rendre sur l'annuaire interne de l'intranet et de taper des lettres au hasard et de prendre encore une fois au hasard, des noms qui apparaissaient et de renouveler l'opération jusqu'à temps d'obtenir le nombre d'individus nécessaire voulu. Tout ceci afin que mon enquête ne soit pas biaisée et qu'elle soit la plus neutre possible.



J'ai tout de même essayé d'avoir un échantillon assez représentatif de la collectivité, afin que l'enquête soit la plus réaliste possible. C'est pourquoi, dès que je voyais que j'avais contacté assez de personnes d'une telle catégorie d'emploi par exemple ou d'une telle filière, j'essayais d'en trouver d'autres appartenant à d'autres catégories/filières... (Tout en respectant la manière aléatoire que j'avais établie précédemment).

Ainsi, je m'étais initialement fixée comme objectif de constituer un échantillon d'une vingtaine de personnes, à savoir 6/7 individus de la catégorie d'emploi A et pareil pour les catégories B et C. Finalement, je me suis rabattue sur un échantillon de 15 personnes qui me semblait être plus réaliste : nombre que j'ai réussi à atteindre à la fin de mon enquête.

Voici donc le profil des individus que j'ai finalement et réellement interrogés (dans un souci d'anonymat, seul les prénoms seront dévoilés) :

- Les individus de catégorie A

<b>PRENOM</b>	<b>GENERATION(AGE)</b>	<b>SEXE</b>	<b>FILIERE</b>	<b>FONCTION</b>
Sophie	Génération X	Femme	Technique	Chef de projet
Luc	Génération X	Homme	Administrative	Directeur contrôle de gestion et finances par intérim
Cédric	Génération X	Homme	Administrative	Directeur adjoint de la politique de la ville et de l'habitat
Valérie	« Senior »	Femme	Administrative	Directrice adjointe éducation/vie scolaire
Adelaïde	Génération Y	Femme	Administrative	Gestionnaire de marchés publics

- Les individus de la catégorie B

<b>PRENOM</b>	<b>GENERATION (AGE)</b>	<b>SEXE</b>	<b>FILIERE</b>	<b>FONCTION</b>
Maxime	Génération Y	Homme	Technique	Technicien Territorial en charge des travaux de Génie Civil
Vanessa	Génération X	Femme	Administrative	Rédacteur
Estelle	Génération X	Femme	Technique	Technicien sanitaire/environnement
Stéphane	Génération X	Homme	Technique	Régisseur spectacles

- Les individus de catégorie C

PRENOM	GENERATION(AGE)	SEXE	FILIERE	FONCTION
Bernard	« Senior »	Homme	Technique	Technicien de maintenance
Thierry	« Senior »	Homme	Technique	Surveillant de travaux
Dorothee	Génération Y	Femme	Animation	Adjoint d'animation
Christiane	« Seniors »	Femme	Administrative	Assistante du service Habitat et Logement
Frédéric	Génération Y	Homme	Technique	Surveillant de travaux voirie/ouvrage d'art
Bruce	Génération Y	Homme	Technique	Opérateur de patrimoine

Récapitulatif de l'échantillon :

- **5** agents de catégorie **A** / **4** agents de catégorie **B** / **6** agents de catégorie **C**
- **5** agents de la génération **Y** / **6** agents de la génération **X** / **4** agents « **seniors** »
- **8 hommes** / **7 femmes**

On observe donc un échantillon assez hétérogène, diversifié, équilibré dans l'ensemble, ce que je recherchais. Néanmoins, j'ai rencontré quelques difficultés pour le constituer de la sorte puisque les femmes sont moins présentes dans les postes de la catégorie A par exemple, mais aussi parce que les agents de catégorie C sont bien plus nombreux que les deux autres catégories.

De plus, il a fallu trouver des personnes réellement disponibles ce qui fut parfois compliqué. En effet, il m'est arrivé de tomber sur des personnes se portant volontaires pour répondre à mon enquête puis finalement qui se rétractaient par manque de temps.

Une autre difficulté que je tiens à préciser c'est le fait que les personnes de la catégorie C, en dehors de la filière administrative généralement, ne disposent pas forcément de bureau à elles et donc il a été difficile de les joindre afin de savoir si elles souhaitaient participer à mon enquête. J'ai donc du souvent passer par le chef d'équipe ou le secrétariat de l'accueil, rappeler plusieurs fois ou attendre d'être rappelée par la personne en question.

### 3) L'administration du guide d'entretien et les difficultés rencontrées

Comme j'ai pu le dire au tout début, j'ai souhaité réaliser une enquête davantage qualitative pour diverses raisons que j'ai pu évoquer. Pour cela j'ai créé un guide d'entretien que je souhaitais administrer lors d'entretiens en face à face.

Néanmoins, je me suis très vite aperçue qu'avec le peu de temps qu'il me restait (15 jours) pour réaliser mon enquête et le nombre de personnes que j'avais à interroger, mais aussi l'emploi du temps chargé de beaucoup de personnes, j'allais devoir adapter mes plans.

En effet, le temps que je prenne mes marques au sein de l'organisation, mais aussi que je réalise la mission de stage que ma tutrice m'avait confiée, qui était prioritaire, cela a reculé la mise en place et la réalisation de mon enquête. De plus, le temps que cette dernière soit réellement validée par ma tutrice de stage, qui était très souvent occupée, et que l'on voit ensemble les modalités de sa mise en place, et notamment comment parvenir à contacter les individus dont j'avais besoin, cela a encore reculé la réalisation de mon enquête.

Ainsi, j'ai revu mon mode d'administration, notamment en fonction des préférences et de l'emploi du temps des personnes que j'interrogeais et je suis donc arrivée à trois modes :

- Par entretien téléphonique, en posant les questions étape par étape aux individus
- Par entretien en face à face, en suivant également les questions dans l'ordre dans lequel je les avais établies
- De manière informatisée, par email, en joignant un message explicatif.

Dans tous les cas, peu importe le mode d'administration choisi, j'envoyais systématiquement au préalable mon guide d'entretien par email afin que la personne puisse en prendre connaissance et soit la plus à l'aise possible pour répondre à mes questions par la suite. Alors certes pour ce qui est du mode informatisé, cette étape se déroulait quasiment en même temps que la réponse à mon guide (ce qui présentait moins d'intérêt) puisque quand je leur envoyais le mail contenant le guide pour les inviter à en prendre connaissance, je les invitais par la même occasion à y répondre et à me le retourner par mail le plus rapidement possible. Ce que je conseillais c'était tout de même de s'en imprégner avant, en le lisant entièrement et seulement après d'y répondre.

En revanche, pour ce qui était des deux autres modes d'administration, à savoir l'entretien face à face et l'entretien téléphonique, il était utile que la personne ait pu prendre connaissance du guide au préalable, car cela permettait vraiment d'avoir des réponses plus pertinentes.

Ce que j'ai pu reprocher au mode informatique, c'est le fait que, bien que pratique et efficace puisqu'il permettait un gain de temps considérable, il me laissait parfois dubitative sur certaines réponses de certains individus que je trouvais incomplètes, floues, voire même manquantes ou inappropriées à la question. Dans ces cas-là, il m'est arrivé de recontacter la personne pour avoir plus de précisions. Mais dans la globalité, ce mode d'administration, qui au final a été le plus prépondérant dans la réalisation de mon enquête, s'est révélé être concluant et performant puisque dans l'ensemble les personnes ont su jouer le jeu et ont répondu le plus correctement possible à mes questions, pour la plus part, dites « ouvertes ».

D'autre part, il m'a été difficile d'obtenir les réponses attendues à la date souhaitée et indiquée, notamment pour ce qui est des guides d'entretien administrés informatiquement. Ainsi, j'ai dû relancer à plusieurs reprises les individus de mon échantillon afin qu'ils puissent me rendre en temps et en heure leurs réponses.

Enfin, dans l'ensemble j'ai constaté peu de réticence de la part des personnes pour répondre à mon enquête, au contraire cela semblait les intéresser de pouvoir faire partager leur expérience et leur vision. Quant aux quelques personnes (1 ou 2) qui avaient des craintes éventuelles par rapport au fait que les réponses à mes questions soient utilisées dans le cadre du travail ou transmis à la direction, je les ai informées que si des informations devaient être transmises dans le cadre de l'organisation, cela serait de manière anonyme et que, à priori de toute façon, leurs réponses ne me serviraient que dans le cadre de mes études et de mon rapport de recherche.

### III) Analyse des résultats obtenus

Dans cette troisième et dernière grande partie, il va être question de retranscrire les résultats obtenus lors de mon enquête mais aussi de les analyser, afin d'en tirer des conclusions et ainsi concrétiser mon apport quant au sujet de la mobilité interne des employés, de leurs attentes mais aussi des enjeux et des pratiques de cette dernière, notamment en montrant les spécificités de ce phénomène dans la fonction publique territoriale.

#### A) Présentation des réponses des agents entretenus

##### 1) Situation professionnelle et premier rapport à la mobilité interne

<b>Entretien n°</b>	<b>Prénom</b>	<b>Catégorie d'emploi actuelle et profession</b>	<b>Date d'entrée dans la collectivité et niveau d'entrée</b>	<b>La mobilité est synonyme de...</b>	<b>Déjà vécu une mobilité interne (oui/non/projet en cours)</b>
<b>1</b>	Cédric	A - Directeur Adjoint politique ville et habitat	2004 (A)	1. Promotion 2.Changement de fonction 3.Davantage de responsabilités	Oui
<b>2</b>	Valérie	A - Directrice adjointe éducation	1989 (B)	1. Epanouissement 2.Développement des compétences 3. Besoin de changement	Oui
<b>3</b>	Dorothée	C - Adjoint d'animation	2010 (C)	1. Développement des compétences 2. Adéquation de mes compétences avec un poste 3. Augmentation de mes revenus	Non

<b>4</b>	Christiane	C - Assistante du service Habitat et Logement	2009 (C)	1. Développement des compétences 2. Adéquation de mes compétences avec un poste 3. Davantage de responsabilités	Oui
<b>5</b>	Maxime	B - Technicien Territorial Génie Civil	2013 (B)	1. Davantage de responsabilités 2. Epanouissement 3. Promotion	Non
<b>6</b>	Bruce	C - Opérateur de patrimoine	2003 (C)	1. Epanouissement 2. Développement des compétences 3. Promotion	Oui
<b>7</b>	Vanessa	B - Rédacteur	1997 (contrat privé)	1. Epanouissement 2. Développement des compétences 3. Adéquation de mes compétences avec un poste	Oui
<b>8</b>	Bernard	C - Technicien de maintenance	2006 (C)	1. Adéquation de mes compétences avec un poste 2. Développement des compétences 3. Epanouissement	Oui
<b>9</b>	Luc	A - Directeur contrôle de gestion et finances	2010 (A)	1. Adéquation des compétences 2. Davantage de responsabilités 3. Développement des compétences	Oui

<b>10</b>	Sophie	A - Chef de projet	2003 (A)	1. Besoin de changement 2. Développement des compétences 3. Epanouissement	Oui
<b>11</b>	Thierry	C - Surveillant de travaux	1973 (C)	1. Augmentation de mes revenus 2. Promotion 3. Développement des compétences	Oui
<b>12</b>	Adelaïde	A - Gestionnaire de marchés publics	2012 (A)	1. Epanouissement 2. Développement de mes compétences 3. Davantage de responsabilités	Projet en cours
<b>13</b>	Estelle	B - Technicien sanitaire/environnement	2012 (B)	1. Développement des compétences 2. Promotion 3. Elargissement de mon réseau	Non
<b>14</b>	Frédéric	C - Surveillant de travaux voirie	2000 (C)	1. Développement des compétences 2. Augmentation des revenus 3. Promotion	Oui
<b>15</b>	Stéphane	B - Régisseur spectacles	2002 (B)	1. Davantage de responsabilités 2. Augmentation des revenus 3. Adéquation de mes compétences avec un poste	Non

2) Rapport approfondi de leur expérience de mobilité interne

- **Agents ayant vécu au moins une mobilité interne ou ayant un projet en cours**

*Pour ceux en ayant vécues plusieurs, je ne me suis intéressée qu'à la dernière en date. Les résultats présentés sont donc relatifs à cette dernière uniquement.*

<b>Entretien n°</b>	<b>La personne à l'initiative de la mobilité</b>	<b>Facteurs déclencheurs/ motivations</b>	<b>Organisation et mise en place de la mobilité</b>	<b>Aides (A)/ Freins (F)</b>	<b>Formation d'adaptation au nouveau poste</b>	<b>Vécu de la mobilité / Bilan</b>
<b>1</b>	Direction	Envie d'évolution + davantage de responsabilités	Adressé à son N+1 dans le cadre des CREP <sup>5</sup> annuels	<b>A</b> : Soutien de la Direction  <b>F</b> : -	Oui : Suivi du CRM <sup>6</sup> en amont de la prise de poste	Satisfaction/ expérience positive + Adéquation de sa formation/ expérience avec son nouveau poste + meilleure rémunération + meilleur positionnement dans l'organisation
<b>2</b>	Elle-même	Besoin de changement + élargissement de ses compétences	Consultation postes vacants sur Intranet + adressée aux agents au sein de la direction concernée	<b>A</b> : Entourage  <b>F</b> : -	Non et pas de regrets	Expérience positive car mobilité désirée par l'agent + élargissement de ses domaines d'intervention+ davantage autonomie

<sup>5</sup> CREP = Compte-Rendu d'Entretien Professionnel

<sup>6</sup> CRM = Cycle Rémois de Management : formation à destination des cadres ou des personnes en situation d'encadrement de la Y, de X et du Centre Communal d'action Sociale



<b>4</b>	La direction - Obligation	Obligation suite à un changement de municipalité	En suivant les vacances de postes	<b>A</b> : -  <b>F</b> : -	Non car prise de poste rapide nécessaire → fait dans l'urgence	Satisfaction + meilleure utilisation de ses compétences + davantage d'autonomie et de responsabilités,
<b>6</b>	La DRH - Reclassement	Problème médical + Réussite examen agent de maitrise	Chef de service qui lui a proposé un poste au sein de son service	<b>A</b> : Son chef de service  <b>F</b> : Son Remplace- ment au sein de l'atelier	Non	Expérience positive + exploitation de ses compétences + épanouissement professionnel + évolution au sein du service
<b>7</b>	Direction	Restructuration	Adressé à la DRH afin de trouver un poste rapidement (délai de 3 mois)	<b>A</b> : Soutien des collègues  <b>F</b> : Manque de soutien de la hiérarchie + peu d'informa- tions sur ce changement obligatoire + pas assez de temps pour trouver un poste	Non	Subie malheureusement mais davantage de responsabilités + une meilleure rémunération
<b>8</b>	Lui-même	L'envie de retourner à un métier à dominance technique	Via les postes vacants sur l'Intranet → le poste semblait	<b>A</b> : Très bon accueil des nouveaux collègues + sa carrière de	Essais pendant ½ journée	Expérience positive + Epanouissement professionnel + Développement

			lui correspondre	sportif (lien avec son nouveau métier)  <b>F : -</b>		de nouvelles compétences Mais 1 point négatif : l'ancienneté pas prise en compte entre les filières → frein à la mobilité interne
<b>9</b>	Direction	La nécessité de remplir une fonction laissée vacante par le précédent responsable	On s'est adressé à lui	<b>A : Soutien DGS<sup>7</sup> + des collègues + nécessité pour la collectivité</b>  <b>F : Remplacement au pied levé sans information</b>	Non et regrette car manque de références techniques	Expérience positive professionnellement mais contraignante personnellement + meilleure utilisation des compétences + davantage de responsabilités
<b>10</b>	Elle-même	Besoin de changer d'environnement professionnel, de découvrir autre chose	Consultation des postes vacants sur le site	<b>A : -</b>  <b>F : Un peu le manque de temps</b>	Non	Expérience positive mais pas toujours facile + découverte de nouvelles missions + de nouveaux interlocuteurs (notamment élus)
<b>11</b>	Chef de service/ Direction	Départ d'une personne qui	Proposé par direction	<b>A : Soutien des collègues :</b>	Oui : stage sur outils informatiques	Expérience positive car contact avec des entreprises

<sup>7</sup> DGS : Directeur Général des Services

		s'est mise à son compte		l'ont aidé pour apprendre nouveau poste  <b>F : -</b>		extérieures qu'il n'avait pas avant + de nouvelles responsabilités + de meilleures conditions de travail + une meilleure utilisation de ses compétences
<b>12</b>	Elle-même	Réel besoin de changement d'environnement de travail + réel mal-être dans son poste actuel	Suivi des postes vacants sur Intranet + adressé directement au chef de service du poste en question + information de son propre chef de service	<b>A : Très bonne connaissance du futur poste (même poste qu'actuellement mais dans autre service)</b>  <b>F : -</b>	Non car occupera le même poste	Grande satisfaction de pouvoir intégrer un nouveau service + convaincue que nouveau poste apportera ce qu'elle n'a pas là : meilleur environnement travail + meilleure utilisation connaissances
<b>14</b>	Lui-même	Envie d'évolution + davantage de responsabilités + besoin de changer	Via son chef de service et directeur	<b>A : Soutien hiérarchique</b>  <b>F : -</b>	Oui : stage interne, via le CNFPT <sup>8</sup> , Ponts et chaussées	Expérience très positive + une très bonne ambiance et cadre de travail sur nouveau poste + davantage d'autonomie

<sup>8</sup> CNFPT = Centre National de la Fonction Publique Territoriale

• Pour ceux n'ayant jamais vécu de mobilité interne

<b>Entretien n°</b>	<b>Un choix ou subi ?</b>	<i>(Si choix) :</i> <b>Les motifs ?</b>	<i>(Si choix) :</i> <b>Envisagé d'en vivre une un jour ?</b>	<i>(Si subi) :</i> <b>Ce qui bloque/freine ?</b>	<i>(Si subi) :</i> <b>Evolution possible dans quelques années ?</b>
<b>3</b>	Choix	Adore ce qu'elle fait, elle y trouve ça place → pas le besoin de changer ni de poste, ni de direction.	Oui si réussi le concours de rédacteur territorial (B) qu'elle va passer ou tentera de faire évoluer son poste	/	/
<b>5</b>	Subi	/	/	N'est pas encore titulaire → attend l'obtention du concours	Oui, le prochain concours passé aura lieu en 2016
<b>13</b>	Subi	/	/	Est contractuel + seulement 3 ans qu'elle est sur son poste = récent	Oui en obtenant son concours
<b>15</b>	Subi	/	/	Ses compétences : → dans un champ d'action restreint → ne permettent pas de changer de « voie », sauf pour prise de responsabilité supérieure (selon lui)	Il l'espère

3) Attentes et rapport global à la mobilité interne

<b>Entretien n°</b>	<b>Le cadre de la FPT favorise la mobilité interne ?</b>	<b>Les attentes par rapport à la collectivité en termes de mobilité interne ?</b>	<b>Les outils mis en place au sein de la collectivité pour la mobilité interne : assez pertinents et efficaces ?</b>	<i>(Si non) :</i> <b>Ce que pourrait mettre d'autre en place la collectivité en matière de mobilité interne</b>
<b>1</b>	Non	Une véritable GPEC	Dans l'ensemble oui, mais manque une vrai GPEC	/
<b>2</b>	Ne sais pas	Un affichage clair des vacances de postes et des missions afférentes à ces postes (ce qui est déjà fait)	Oui, mais clarifier le guide sur la mobilité interne	/
<b>3</b>	Non (pour elle quand on a envie d'évoluer il suffit de mettre en place tous les moyens possibles)	Offrir à ses employés la véritable possibilité d'évoluer selon leurs envies (source de motivation et efficacité)	Oui (des moyens pour évoluer et trouver les informations nécessaires à cela)	/
<b>4</b>	Oui (du fait de la structure : grade, filière..., un organigramme développé)	Un meilleur accompagnement de l'agent	N'a pas regardé	Pas d'idée
<b>5</b>	Oui (après l'obtention du concours : plein de possibilités)	De pouvoir répondre favorablement à ce type de demande pour éviter une lassitude de l'agent	Oui et non (l'outil informatique permet d'avoir les clefs nécessaires à leur épanouissement mais tous les agents n'ont pas de poste informatique (Cat. C))	Pas d'idée

<b>6</b>	Ne sais pas	Un meilleur accompagnement de l'agent (dans son cas son chef l'a bien aidé mais ne pense pas que ce soit le cas partout)	Oui	/
<b>7</b>	Oui (conjoncture actuelle pas favorable, difficile de trouver un poste alors en changer encore plus)	Avoir la possibilité de changer plusieurs fois de postes + Un accompagnement de l'agent le plus possible lors du changement (accompagnement personnalisé) + Formation + Visite du nouveau lieu de travail avant	Oui	/
<b>8</b>	Moyennement (car perte d'ancienneté quand changement de filière)	Une reconnaissance de l'ancienneté et des valeurs de la personne → un système de passerelle au grade supérieur par le savoir	Dans l'ensemble oui	Davantage de points informatiques sur les lieux de travail (notamment pour les filières techniques et les agents de cat.C)
<b>9</b>	Non (il l'a expérimenté dans le privé)	Une planification à long terme + davantage de perspectives (une GPEC)	Non (pas de transparence entre choix externe/interne pour un recrutement)	Des règles partagées et pérennes
<b>10</b>	Non	Mettre en place des solutions facilitant la mobilité des agents	N'a pas vraiment expérimenté les différents outils donc n'est pas en mesure de dire	Pas d'idées précises

<b>11</b>	Ne sais pas trop (car pas d'expérience dans le privé)	Permettre à ses agents de bouger car c'est important → polyvalent + développement des compétences	Oui	/
<b>12</b>	Oui	Répondre aux demandes des agents	Oui de manière générale (notamment pour ceux qui ont accès à l'Intranet tous les jours, pour les autres un peu moins)	/
<b>13</b>	Oui (ce qui attire dans la fonction publique = la progression)	De titulariser ses contractuels + pouvoir évoluer	Oui (opportunité de faire un bilan annuel de ses souhaits + formations)	/
<b>14</b>	Oui (mauvais vécu dans le privé)	Prendre en compte les compétences de l'agent et non pas seulement la réussite d'un concours	Oui (panel d'outils complet)	/
<b>15</b>	Oui (totalemement)	Former ses agents pour permettre une évolution de carrière	Tout à fait même si le contexte actuel empêche un peu la mobilité (suppression/restriction de postes + moins d'ouvertures de poste)	/

## **B) Interprétation des réponses des agents et conclusions tirées**

### 1) Une vision globale : de grandes tendances

A travers les différents tableaux réalisés juste ci-dessus, plusieurs constats peuvent apparaître. Tout d'abord, ce que l'on observe, c'est le fait que 11 personnes sur 15 de mon échantillon ont déjà vécu une mobilité interne au cours de leur carrière au sein de la collectivité ou ont un projet en cours (10 ont en déjà vécue une/ 1 a un projet en cours), soit 73 % de l'échantillon. A l'inverse seul 4 individus sur 15 de mon échantillon n'ont jamais vécu de mobilité interne, soit 27%.

Le nombre d'individus ayant effectué une mobilité interne est donc considérable et bien au-delà de ce que l'on avait pu voir dans la première partie consacrée à la littérature de la mobilité interne. Mais ce résultat n'est pas totalement pertinent, puisque comme j'ai pu le dire au début de cette partie, pour constituer mon échantillon j'ai essayé de choisir à la fois et des personnes ayant réalisé une mobilité interne, via un listing, et d'autres n'en ayant jamais vécue ou dont je ne connaissais pas à l'avance la situation (vécue ou non), via une démarche aléatoire à partir de l'annuaire interne. Par conséquent, il se peut que cela ait quelque peu faussé le résultat, puisque j'avais connaissance à l'avance que certains avaient vécu une mobilité (6 (=40%) → via les tableaux de bord + journal de la collectivité), ce qui ne rend pas le résultat totalement objectif. Ainsi, même si l'on ne peut pas généraliser ce résultat à l'ensemble de la population des deux collectivités, ce chiffre permet quand même de donner un ordre d'idée sur ce phénomène au sein de la collectivité. D'ailleurs uniquement en 2013, plus de 40 agents ont vécu une mobilité interne sur 2900 agents au total présents dans les deux collectivités, et cela sur une année seulement c'est-à-dire sans compter ceux en ayant vécues sur les années précédentes (chiffres issus des bilans sociaux X et Y).

D'autre part, dans les agents n'ayant pas encore vécu de mobilité interne, on observe que pour la moitié (2/4), c'est par ce qu'ils ont peu d'ancienneté ( 2 et 3 ans seulement), ce qui peut expliquer le fait qu'ils n'aient pas été touchés par la mobilité interne. En effet, il apparaît logique que la collectivité ne va pas accorder des mobilités internes à des agents fraîchement arrivés sur un poste, puisqu'il faut le temps qu'ils puissent découvrir d'abord l'intégralité des missions qui incombent à ce dernier, et ainsi, en si peu de temps, ils sont loin d'en avoir fait « le tour ».



De manière générale on observe donc qu'il faut atteindre environ 5 ans d'ancienneté pour vivre une mobilité interne. En effet, au-delà de ce nombre d'années d'ancienneté, on observe que 11 agents de l'échantillon sur 13 (15 agents – les 2 ayant moins de 5 ans d'ancienneté) ont vécu une mobilité interne au cours de leur carrière ou ont un projet en cours et ce, quel que soit leur catégorie d'emplois (A, B ou C).

Au final, contrairement à ce qui a pu être dit dans la première grande partie relative à la littérature de la mobilité interne, les agents de catégorie C ( $\approx$  ouvriers/ employés qualifiés et non qualifiés) vivent ici, tout autant de mobilités internes que les autres catégories (5 agents sur 6 de catégorie C de mon échantillon ont vécu une mobilité interne), voire même plus que les catégories B ( $\approx$  professions intermédiaires) (1 seul agent sur 4 de catégorie B de mon échantillon a vécu une mobilité interne).

Néanmoins, on peut noter qu'il est sûrement plus facile et plus rapide pour un agent de catégorie A de vivre une mobilité interne puisque dans mon échantillon par exemple, on observe qu'un agent de catégorie A a déjà un projet en cours alors qu'il n'est rentré dans la collectivité qu'en 2012 (soit 3 ans d'ancienneté), ce qui est inférieur aux 5 années moyennes citées précédemment. Par ailleurs, il est à noter que 100 % des agents de catégorie A de mon échantillon, ont vécu ou vont vivre une mobilité, ce qui montre leur léger avantage quant à ce phénomène, même dans la fonction publique territoriale.

Pour continuer dans la même lignée, nous allons maintenant comparer les agents qui ont vécu ou non une mobilité en fonction de leur âge et leur sexe.

Pour ce qui est de l'âge on observe des contrastes entre les différentes générations. En effet, les agents de la génération Y de mon échantillon, sont 60% à avoir vécu une mobilité interne, contre 67 % pour la génération X et 100 % pour les « Seniors ». Cela peut s'expliquer logiquement, puisque le début de carrière, c'est-à-dire lorsque l'on est jeune, correspond au moment où l'on a le moins de connaissances, et donc où l'on est le moins à même à bouger sur d'autres postes puisqu'il faut déjà acquérir toutes les compétences nécessaires du poste où l'on débute. A l'inverse, en milieu et fin de carrière, on a de l'expérience, on a acquis un certain nombre de connaissances, ce qui explique donc que les générations X et les « seniors » aient déjà vécu une mobilité au cours de leur carrière. De plus, il est à noter que, contrairement à ce qui avait été observé dans la première grande partie de ce rapport, même les individus en fin de carrière vivent encore ici (dans la fonction publique) des mobilités internes.

Pour ce qui est du sexe, on observe que 5 femmes sur 7 de mon échantillon, soit 71 %, ont déjà vécu ou vivent une mobilité interne. De leur côté, les hommes de mon échantillon sont 6 sur 8 à avoir déjà vécu une mobilité interne soit 75 %. L'écart entre femmes et hommes est relativement faible, bien que toute fois supérieur pour les hommes, comme il avait pu être montré dans la première grande partie.

Ce que l'on observe également pour tout l'échantillon, c'est-à-dire que les agents aient vécu ou non une mobilité interne, c'est le fait qu'ils sont tous rester essentiellement dans la même catégorie d'emplois depuis leur début de carrière dans la collectivité (sauf 1 agent étant passé de la catégorie B à A dans sa carrière). Donc finalement, même s'ils vivent des mobilités internes, les agents restent le plus souvent dans la catégorie d'emplois où ils sont entrés. Cela ne veut pas dire qu'ils ne vivent pas de mobilité verticale ; ils en vivent bien mais à l'intérieur même de leur catégorie d'emplois puisqu'il existe de nombreux grades, cadres d'emplois au sein d'une même catégorie. Néanmoins, cela laisse supposer qu'ils vivent peut-être davantage de mobilités horizontales, c'est-à-dire qu'ils gardent la même fonction, le même poste (ou quelque chose de similaire : même niveau de responsabilités) mais l'exercent dans une autre direction, un au service, ou une autre filière.

Tout ceci nous amène donc à penser que le cadre de la fonction publique territoriale favorise très largement le processus de mobilité interne même si environ la moitié de l'échantillon (8/15) estime que non, moyennement ou ne savent pas réellement. En effet, certains n'ayant jamais travaillé dans le secteur privé, ne se rendent pas forcément compte des nombreuses opportunités et facilités que présente la fonction publique territoriale en cette matière. D'autres au contraire, ayant pu expérimenter privé et public affirme que lorsque « l'on veut, on peut » et que la fonction publique ne facilite pas plus la mobilité interne mais c'est en oublié l'organisation structurée et hiérarchisée qui offre plein d'emplois et de statuts différents, ainsi que le grand nombre d'outils mis à leur disposition pour faciliter la mobilité interne.

D'ailleurs, pour ce qui est des outils mis en place au sein de la collectivité, je dirai que dans l'ensemble, les agents estiment que ces derniers sont satisfaisants mais également relativement importants et complets (un panel assez large qui reprend largement un grande nombre des outils cités dans la première grande partie de ce rapport). En effet, plus de 70% de mon échantillon a répondu favorablement au fait que les outils mis en place à l'heure actuelle dans la collectivité contribuaient à assurer une bonne démarche de mobilité interne. Néanmoins, un point a été

soulevé par deux agents ; c'est le fait que la quasi-totalité des outils passent par l'informatique et que pourtant des agents de certaines filières (notamment technique) ou de certaines catégories d'emplois, majoritairement de la catégorie C, ne disposent pas forcément de poste informatique personnel, ce qui peut constituer un frein dans leur parcours de mobilité interne, du moins pour accéder à l'information. Ainsi, une piste de réflexion devrait être engagée autour de ce problème. Il pourrait être envisagé soit de multiplier les points informatiques, soit de communiquer les informations par un autre moyen (tableaux d'affichage dans les directions et services, par courrier...).

Je n'ai ici, pas constaté de différences notables entre les générations, les sexes et les statuts, et pour preuve, les deux agents ayant rapporté ce problème lié à l'informatique sont de statuts et générations différents.

En ce qui concerne l'analyse maintenant de la vision que ce font les agents de la mobilité interne, je dirai que via les tableaux précédemment réalisés, retranscrivant les résultats obtenus, on observe que ce sont principalement les mêmes adjectifs, synonymes, expressions qui reviennent pour définir la mobilité interne. Nous allons donc montrer lesquels.

- **Nombre de fois où les critères sont en première position**

Epanouissement : 4	Promotion : 1
Développement de mes compétences : 4	Contraintes : 0
Davantage de responsabilités : 2	Sanction : 0
Elargissement de mon réseau : 0	Facteur de stress : 0
Adéquation de mes compétences avec un poste : 2	Prise de risques : 0
Fidélisation des employés : 0	Changement de fonction : 0
Augmentation de mes revenus : 1	Besoin de changement : 1

A la majorité et ex aequo, on constate que deux critères arrivent en première position pour définir la mobilité interne, à savoir ; l'**épanouissement** et **développement des compétences**.

- **Nombre de fois où les critères sont en seconde position**

Epanouissement : 1	Promotion : 1
Développement de mes compétences : 5	Contraintes : 0
Davantage de responsabilités : 2	Sanction : 0
Elargissement de mon réseau : 1	Facteur de stress : 0

Adéquation de mes compétences avec un poste : 2	Prise de risques : 0
Fidélisation des employés : 0	Changement de fonction : 1
Augmentation de mes revenus : 2	Besoin de changement : 0

Le critère qui arrive en tête en seconde position pour définir la mobilité interne, selon les agents de la collectivité, est celui de **développement des compétences** encore une fois.

- **Nombre de fois où les critères sont en troisième position**

Epanouissement : 2	Promotion : 4
Développement de mes compétences : 3	Contraintes : 0
Davantage de responsabilités : 2	Sanction : 0
Elargissement de mon réseau : 0	Facteur de stress : 0
Adéquation de mes compétences avec un poste : 2	Prise de risques : 0
Fidélisation des employés : 0	Changement de fonction : 0
Augmentation de mes revenus : 1	Besoin de changement : 1

Enfin les agents définiraient également la mobilité interne comme **une promotion**, puisque c'est le critère qui arrive majoritairement en troisième position, sur mon échantillon.

Si l'on résume, pour les agents de la collectivité, la mobilité interne est avant tout perçue comme un moyen de s'épanouir, de développer ses compétence mais aussi comme une promotion, ce qui vient confirmer ce que nous avons pu voir lors de la première partie de ce rapport où j'ai pu démontrer que des auteurs affirmaient que la mobilité interne s'inscrivait dans une perspective de développement des compétences (essentiellement pour la mobilité horizontale), et qu'elle était également synonyme de promotion dans le cadre de la mobilité interne verticale. D'autres critères sont revenus également une ou plusieurs fois pour définir la mobilité interne tel que : davantage de responsabilités, augmentation de mes revenus, adéquation de mes compétences à un poste, besoin de changement, élargissement de mon réseau ou encore changement de fonction. A l'inverse, d'autres critères ne sont apparus aucune fois notamment celui de fidélisation des employés, sanction, stress, contraintes ...

Ceci nous amène à penser que la mobilité interne est essentiellement perçue comme quelque chose de très positif et bénéfique, du moins dans la fonction publique, et ce aussi bien par ceux qui ont déjà vécu une mobilité interne dans la collectivité, que ceux qui n'en ont pas vécue.

Je n'ai pas noté de points de convergence sur les critères selon, l'âge le sexe ou bien encore le statut. Les résultats quant à leur vision de la mobilité interne sont vraiment aléatoires selon les individus d'un même groupe.

Enfin, je tenais à préciser que personne n'a noté que la mobilité interne était synonyme de fidélisation des employés comme nous avons pu le dire juste à l'instant, néanmoins rare sont ceux qui quittent la fonction publique. Alors certes généralement c'est parce que l'on est conscient que l'on y a la « sécurité de l'emploi », mais on suppose qu'au vu des évolutions de carrière qui y sont proposées, cela a forcément un impact, même si celui-ci est moindre que dans le privé, et contribue nécessairement à fidéliser les agents.

Enfin, je vais terminer cette partie en m'attardant sur les attentes des agents par rapport à la mobilité interne.

Ce que j'ai pu tirer des résultats obtenus, c'est avant tout le fait que les attentes sont diverses et variées et qu'elles ne dépendent pas, encore une fois, du statut, de l'âge ou du sexe. En effet, j'ai trouvé très peu d'attentes similaires, et encore moins des attentes convergentes en fonction des critères cités juste avant, mais plutôt des attentes en fonction de la personnalité et de la situation de chacun.

Ainsi voici les principales attentes relevées :

- La nécessité de mettre en place une réelle GPEC
- Une transmission d'informations la plus claire et efficace possible
- Un réel accompagnement des agents dans leur évolution
- Une véritable possibilité d'évolution selon les envies des agents
- Prendre en compte davantage les compétences de l'agent plutôt que la réussite à un concours
- Former davantage les agents pour leur permettre d'acquérir de nouvelles connaissances, de bouger et d'être polyvalent

Toutes ces attentes sont pertinentes et sont réellement en lien avec les possibilités que doit offrir une démarche de mobilité interne.

D'ailleurs, la première attente est tout à fait recevable et stratégique puisque mobilité interne et GPEC sont normalement et nécessairement liées mais à l'heure d'aujourd'hui la collectivité ne dispose pas d'une réelle démarche de GPEC. C'est donc un point qu'elle doit travailler afin de parfaire sa politique de mobilité interne.

D'une manière plus générale il faudrait que la collectivité et plus particulièrement la DRH, prenne en compte tous ces aspects et travaille dessus afin de pouvoir répondre favorablement aux attentes des agents, qui, on le remarque d'ailleurs, sont essentiellement qualitatives.

## 2) Vision partielle et approfondie selon l'expérience personnelle de mobilité interne

- **Les agents ayant vécu une mobilité interne ou ayant un projet en cours**

On remarque ici, que sur 11 personnes ayant vécu une mobilité interne, plus de la moitié (6/11) affirme que c'est leur direction ou leur chef de service qui a été à l'initiative de cette mobilité et cela pour des raisons diverses (restructuration, reclassement, changement de municipalité, proposition de remplacement). A l'inverse, seul 5 individus sur 11 affirment avoir été les propres initiateurs de leur mobilité interne. Cela laisse penser que même si la mobilité interne est perçue comme quelque chose de positif et d'enrichissant, comme on a pu le voir précédemment, une grande majorité des individus ne prend pas la décision d'entamer la procédure eux-mêmes et attendent peut être qu'on leur propose. En effet, on constate que si un tiers vient à leur proposer une mobilité interne ils vont aller l'accepter, mais ce sont peut-être des individus qui n'auraient pas osé franchir le pas eux-mêmes. Soit c'est par autocensure (nous verrons qu'un agent l'affirmera par la suite), soit pour d'autres raisons, mais quoi qu'il en soit, on observe la nécessité et l'intérêt d'avoir des directions, des managers accessibles, car ce sont eux également les garants de la mobilité interne.

On observe par ailleurs, qu'il n'y a pas forcément de grandes convergences des réponses en fonction du statut, du sexe ou de l'âge.

On constate néanmoins, que les individus auxquels les chefs de services ou les directions ont proposés des mobilités internes sont essentiellement des hommes (4 hommes pour seulement 2 femmes). Ceci amène à penser que les directions, les managers favorisent plus généralement les hommes en termes de mobilité, et cela vient rejoindre ce qu'il avait pu être dit dans la première grande partie, c'est-à-dire le fait que les hommes sont plus touchés par la mobilité interne. On constate également que les individus auxquels les directions ou chefs de services ont proposés une mobilité interne, sont essentiellement des « seniors » ou des individus de la « génération X » (1 seul « génération Y »). Ces deux catégories représentent un niveau de carrière déjà bien avancé, où l'on a déjà acquis de nombreuses compétences, on peut donc être amené à penser que les directions/chefs de services, proposent ces mobilités afin que ces agents

ne s'essoufflent pas professionnellement parlant, puisqu'ils savent qu'ils ont déjà atteint un certain palier.

D'autre part, pour les personnes ayant été amenées à vivre une mobilité interne par leur propre initiative, on constate qu'il y a légèrement plus de femmes que d'hommes (3 femmes et 2 hommes) mais également un peu plus de catégorie A que de catégorie B et C (3 A, 2C et 0B). Ceci laisse penser d'une part, que les femmes ayant conscience qu'elles sont légèrement « défavoriser » par la mobilité interne, décident de prendre en main leur carrière et d'être acteur de cette dernière, d'autre part, cela laisse penser que les cadres, les catégories A ayant conscience de leur plus grande facilité à évoluer, n'hésitent pas à prendre eux-mêmes des initiatives pour mener à bien cette évolution.

Maintenant, en ce qui concerne les motivations ou bien les facteurs à l'origine de la mobilité interne de ces agents, on constate qu'ils sont nombreux et variés encore une fois. On y observe essentiellement :

- le remplacement d'une personne partie
- le besoin de changement d'environnement professionnel
- une restructuration
- un problème médical
- une obligation
- le besoin d'élargissement des compétences
- l'envie de plus de responsabilités et d'évolution

Mais rien ne permet d'établir de liens entre les motivations/les facteurs déclencheurs et les spécificités d'une catégorie d'agents en particulier, c'est-à-dire selon l'âge, le sexe ou bien encore le statut. Les motivations et facteurs sont multiples et se rejoignent de manière vraiment aléatoire.

En ce qui concerne désormais la démarche, on observe que beaucoup se sont servis des outils mis en place, et notamment et essentiellement de l'onglet « postes vacants » sur l'intranet de la collectivité. En effet, 5 individus sur 11 ont affirmé s'être servis de cet outil pour pouvoir consulter quel poste il pourrait pourvoir et ainsi organiser leur mobilité, d'où l'importance et la réelle nécessité de cet outil.

Pour le reste des individus ayant vécu une mobilité (6/11), ils ont organisé celle-ci en s'adressant directement à leur chef de service ou à leur direction, ce qui montre une certaine

proximité dans les rapports. Cela traduit la nécessité incontestée et l'importance du management de proximité, comme nous avons déjà pu le dire précédemment.

On observe ici que ceux ayant utilisé l'outil informatique, c'est-à-dire l'onglet « postes vacants » (5 personnes) sont à la majorité et avec surprise, les « seniors » (3 seniors, 1 « génération Y » et 1 « génération X »), ce qui montre que l'utilisation de l'outil informatique ici n'est pas dépendant de l'âge comme beaucoup pourrait le penser. On observe également que parmi ces 5 individus ayant effectué une partie de leur démarche via l'outil informatique, il y a 2 agents de catégorie C, ce qui montre que contrairement à ce qui a pu être dit précédemment, les agents de catégorie C, qui normalement ne disposent pas forcément d'un poste informatique individuel, arrivent néanmoins à accéder à l'outil informatique (même si ce nombre est minime). Cela montre la motivation et l'envie de ces agents.

En ce qui concerne désormais les aides et les freins à leur mobilité interne, la quasi-totalité des agents interrogés s'accordent pour dire que ce qui les a réellement aidé c'est avant tout le soutien de leur entourage, des collègues, aussi bien les anciens que les nouveaux, mais également de la direction et des chefs de service. On constate, encore une fois ici, la réelle nécessité du management de proximité mais également la nécessité de la proximité des directions. Pour ce qui est des freins, près de 60 % des individus ayant vécu une mobilité interne (7/11) affirment n'avoir rencontré aucune difficultés particulières dans leur démarche. Pour les autres, les deux seuls freins qu'ils ont pu rencontrer c'est d'une part, le manque de soutien de la hiérarchie (1 individu sur 11), et d'autre part, le manque de temps et la précipitation (3 individus sur 11).

Il est à noter que le manque de soutien va à l'encontre de ce que j'ai pu énoncer juste avant cela. Néanmoins, il convient de nuancer et tempérer puisque cela ne représente qu'un seul individu sur l'ensemble des onze individus ayant vécu une mobilité interne, ce qui est relativement peu et non représentatif. En effet, il peut arriver que certaines directions ou chefs de services ne soient pas opérationnels et efficaces dans le soutien des projets de leurs agents et le management de proximité, cela constitue donc un point à travailler.

Enfin, pour terminer avec les individus ayant vécu une mobilité interne, je vais faire le point sur le bilan de leur expérience, et voir comment ils l'ont vécue.

La majorité des individus s'accordent à dire que leur mobilité interne a été vécue comme une expérience positive, leur procurant une certaine satisfaction puisque cela leur a permis :



- une meilleure rémunération
- une meilleure adéquation de leur expérience/formation avec un poste
- un meilleur positionnement dans l'organisation
- l'élargissement du domaine d'intervention
- davantage d'autonomie et de responsabilités
- un épanouissement professionnel et un meilleur environnement de travail
- une meilleure utilisation des compétences

Néanmoins, si dans la globalité tous semblent pleinement satisfaits de leur expérience, certains au contraire apportent des critiques.

Par exemple, l'une des agents affirme que sa mobilité interne a été vécue comme quelque chose de « subie » puisqu'elle ne l'avait pas désirée et n'en été pas à l'initiative. Cependant, même si elle ne l'a pas désirée, après-coups elle constate que cela lui a apporté certains bénéfices (meilleure rémunération entre autres).

Un autre agent lui ajoute un bémol à la mobilité interne au sein de la fonction publique, bien qu'il la caractérise comme une expérience enrichissante et positive ; c'est en réalité le fait que l'ancienneté ne soit pas prise en compte entre les différentes filières. Ceci peut donc constituer un réel frein à la mobilité pour certains puisque cela est généralement associé à une perte de rémunération.

Ainsi, de manière générale, même si la mobilité interne peut soulever quelques désagréments, on observe que dans l'ensemble elle apporte un réel plus, un nouveau souffle dans la carrière des agents, et leur permet d'atteindre une certaine satisfaction, qui sera sans aucun doute source de motivation.

- **Les agents n'ayant jamais vécu de mobilité interne**

Dans l'ensemble des individus n'ayant jamais vécu de mobilité interne (4/11), on observe que 3 sur 4 le subisse, ce qui n'est pas négligeable. Cela laisse entendre qu'ils souhaitent en vivre une mais qu'ils sont bloqués par divers éléments. Finalement on retrouve deux critères essentiels qui visiblement constituent des freins à la mobilité :

- le fait d'être contractuel et donc de ne pas être encore titularisé (pour 2 individus)
- le fait que les compétences professionnelles se situent dans un champ d'action très restreint

Le premier frein, à savoir celui de ne pas être titularisé, peut être expliqué et légitimé. En effet, la collectivité va accorder prioritairement des mobilités internes aux agents titularisés (règles de priorité au sein de la collectivité), ce qui peut être compréhensible puisque l'on ne sait pas le devenir des contractuels : va-t-on les garder ou non au sein de la collectivité ?

Le fait d'être contractuel constitue ainsi un réel frein à la mobilité interne et semble difficilement surmontable. En effet, des règles de priorité ont été établies et il semble difficile de les changer puisqu'il faut dans tous les cas trouver un système de priorisation des demandes, tant elles sont nombreuses, et que par conséquent il apparaît logique de favoriser les individus installés de manière « pérenne » au sein de la collectivité.

Le deuxième frein quant à lui, à savoir celui d'avoir des compétences particulières dans un champ d'action restreint, relève finalement d'une certaine autocensure de la part de l'individu. Mais c'est également et avant tout méconnaître les enjeux, les objectifs, les bienfaits de la mobilité interne que de dire ça puisque cette dernière a pour ambition justement de permettre à des individus d'acquérir des compétences totalement nouvelles, afin d'occuper un nouveau poste, qui parfois n'a rien en commun avec le poste précédent, du moins dans la fonction publique territoriale.

Ainsi, la collectivité devrait communiquer davantage sur les modalités de la mobilité interne ainsi que les diverses opportunités qu'elle présente afin que de moins en moins d'agents s'autocensurent face à ce phénomène.

Enfin, il convient également de s'intéresser à la dernière personne qui n'a pas vécu de mobilité interne, et qui elle affirme cette fois-ci que c'est un choix. En effet, si elle n'a pas souhaité changer de poste, de fonction ou bien même de service ou de direction, c'est parce que cette agent se plaît dans ce qu'elle fait, elle apprécie réellement son environnement professionnel et ne souhaite pour le moment pas en changer. On suppose donc que lorsque cette personne sera arrivée à essoufflement sur son poste, elle envisagera d'en changer.

Finalement, l'ensemble de ces agents (4/11) ont affirmé envisager de vivre un jour une mobilité interne, si l'opportunité leur était donnée ou s'ils en avaient les moyens, notamment après l'obtention du concours pour être titularisé, ou après avoir obtenu le concours pour passer au grade supérieur, et ce, quel que soit leur statut, âge ou sexe . Ainsi on observe encore une fois que la mobilité interne est très bien appréhendée et qu'elle est perçue comme quelque chose de réellement positif, qui n'est en aucunement synonyme de sanction, ou encore de stress.

Ici les facteurs statut et âge jouent un rôle plus ou moins important.

En effet, on constate que les individus n'ayant pas vécu de mobilité interne sont soit des individus de « génération Y » soit des individus de « génération X », et qu'ils n'y a aucun « seniors » touchés par cela. Cela rejoint donc ce que j'ai dit précédemment sur le fait que plus on avançait dans l'âge et donc dans la carrière, plus ont été susceptibles de vivre une mobilité interne ; ici tous les seniors de mon échantillon ont vécu une mobilité interne.

Pour ce qui est du statut, on constate que ce sont essentiellement les individus de la catégorie B, qui sont touchés par le fait de ne pas avoir vécu de mobilité interne (3 sur 4) et qu'à l'inverse les agents de catégorie C et A sont peu touchés voire pas du tout (1 sur 4 pour les C et 0 pour les A), ce qui rejoint également ce qui a été dit précédemment à ce sujet.

A l'inverse, le facteur sexe n'intervient en rien dans le fait que les individus n'aient pas vécu de mobilité interne, puisque l'on observe autant d'hommes que de femmes.

## CONCLUSION

En conclusion de ce rapport de recherche, on peut donc dire que la mobilité interne est bien un enjeu stratégique de plus en plus croissant et important dans la gestion actuelle des ressources humaines. On a également pu voir que ce phénomène ne touchait pas de la même façon l'ensemble des individus, présentait de nombreux enjeux pour les organisations, de n'importe quel domaine que ce soit, et avait de nombreux outils à sa disposition pour se mettre en œuvre.

En s'attardant de manière plus approfondie et détaillée au secteur de mon terrain d'enquête, on a également pu constater que dans la fonction publique territoriale, la mobilité interne revêtait un caractère un peu plus particulier, et qu'il existait, dans ce contexte, des spécificités qui lui étaient propres. En effet, dans le cadre de la fonction publique, la mobilité interne dispose d'outils relativement nombreux et développés, par rapport à la moyenne du privé. On a également pu constater que, de par son organisation hiérarchisée et structurée, la fonction publique permettait à la mobilité interne d'être très largement développée et mise en place (nombreuses filières, nombreux métiers, nombreux grades..). Ce qui vient valider ma première hypothèse, H1 : « Les spécificités du secteur de la fonction publique territoriale, facilitent la mise en place de la mobilité interne ».

D'autre part, via l'enquête que j'ai menée et l'analyse que j'ai pu faire des résultats obtenus, j'ai pu voir qu'il n'y avait par forcément de grandes convergences des résultats selon les caractéristiques suivantes : âge, sexe et statut, si ce n'est pour le vécu en lui-même d'une mobilité interne, où là, on constate des différences significatives. Ceci vient donc à la fois confirmer et infirmer ma seconde hypothèse, H2 : « Le rapport à la mobilité interne est différent selon un ensemble de caractéristiques communes à un ensemble d'agents (âge, statut (catégorie/cadre d'emplois), sexe) ».

A travers cette même enquête terrain, j'ai pu venir montrer que la mobilité interne, sans le vouloir et donc de manière implicite, fidélisait les agents des collectivités locales, même si ceux-là n'en ont pas conscience. Je dis cela car en réalité, très peu d'agents quittent la collectivité, et au vu des nombreuses possibilités d'évolution de carrières qu'offre la mobilité interne, on se doute que cela aide et contribue à leur fidélisation, ce qui vient également confirmer mon hypothèse H3 : « La mobilité interne constitue une source de fidélisation des employés ».

Enfin, de nombreuses fois dans mon enquête les individus de mon échantillon ont fait allusion à leur supérieur hiérarchique, à leur direction, aussi bien pour ce qui est de l'organisation de leur démarche de mobilité, que des personnes les ayant soutenus. De plus, on a pu remarquer que bon nombre de fois le chef de service /la direction était à l'initiative de la mobilité interne de l'agent, tout en ayant bien-sûr parlé avec lui au préalable.

Ceci vient donc encore confirmer ma quatrième et dernière hypothèse, H4 : «Le management de proximité et la communication sont indispensables pour pouvoir mettre en place une bonne politique de mobilité interne ».

Ce travail approfondi sur la mobilité interne, ses enjeux et ses pratiques m'a permis de mieux cerner le sujet à présent, et de comprendre de quelle manière ce nouvel outil est indispensable aux ressources humaines dans notre époque actuelle.

Néanmoins, la mobilité interne n'est pas une fin en soi, et ne doit pas être considérée comme une des solutions « miracles » aux divers problèmes RH rencontrés, même si elle peut aider à surmonter certains. En réalité, on observe que la mobilité interne peut connaître certaines limites, en particulier dans la fonction publique où le degré de mobilité interne est important.

A ce titre, on peut donc citer notamment le principe de Peter<sup>9</sup>, appelé également « syndrome de la promotion Focus » qui repose sur le fait que « dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence » et que donc, tout employé sera un jour, avec le temps, amené à évoluer au point de ne plus pouvoir assumer les responsabilités incombant à son poste. De plus, plus une organisation possède d'effectifs promus, plus ceux-ci atteindront leur niveau d'incompétence rapidement. Des questions se posent donc pour la fonction publique territoriale puisque celle-ci connaît un fort taux de mobilité interne de ces employés.

D'autre part, indépendamment et complémentaiement à mon enquête terrain, j'ai pu observer que la fonction publique territoriale pouvait être touchée par une autre limite. Cette limite c'est le fait que certains postes, notamment ceux proches du pouvoir politique ou ceux ayant un enjeu stratégique de manière plus générale, étaient essentiellement pourvus par des individus externes. Ainsi, on peut donc se demander jusqu'à quel degré de rapprochement du centre de pouvoir peut se réaliser la mobilité interne dans les collectivités territoriales. N'est-elle pas comprise à partir d'un certain niveau ?

---

<sup>9</sup> Laurence J. Peter et Raymond Hull , *Le Principe de Peter* (1970)

## **BIBLIOGRAPHIE**

**Amosse T.** (2003), « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle », INSEE Première, n°921, sept

**Bertrand N., Balmette C., Pronier R., Lamblin P.,** (2013) « Politiques et pratiques de la mobilité interne des cadres dans les entreprises », APEC, N° 2013-46, juin 2013

**Bibliothèque National de France - Direction déléguée aux Ressources Humaines** (2012), *Référentiel des emplois et des compétences*, p.4

**Cobb-Clark D.-A. et Dunlop Y.** (1999), «The role of gender in job promotions», Monthly Labor Review, December 1999

**Dany F. and Livian Y.-F.** (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, Paris, Vuibert, p. 73-78

**Deffayet S. et Van Heems F.** (1995), « Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage ? », Personnel, ANDCP, n° 365, Décembre, p. 36-41

**Direction des Ressources Humaines X /Y** (2014), *Bilan social X 2013*

**Direction des Ressources Humaines X /Y** (2014), *Bilan social Y 2013*

**Dupray A.** (2005), « Les mobilités en début de vie professionnelle. Externes ou internes aux entreprises, des évolutions aux effets très différents », Céreq, Bref, n° 216

**Dupray A. et Recotillet I.** (2009), « Mobilités professionnelles et cycle de vie », Travail et Emploi, Economie et Statistique n° 423

**ESCP Europe**, (2009), *Gérer les mobilités*, Cours de gestion des Ressources Humaines, Séance 8

**Schein E.** (1971), "The Individual, the Organization and the Career : a Conceptual Scheme", Journal of Applied Behavioral Science, vol. 7, n°4, pp. 401-426

**Renaud S.** (2005), « Les facteurs associés à la mobilité ascendante selon le sexe dans le secteur bancaire au Canada », Regard sur le travail, Volume 1, n°3, Février 2005

**Sollogoud M.** (1992), « L'approche en termes de capital humain », Travail et emploi, n°54, p. 52-59

**Williamson, O.E.** (1994), Les institutions de l'économie, InterEditions

## ANNEXES

- **Annexe 1 : Guide d'entretien sur la mobilité interne**

### **Rapport de recherche – Charline TRIPET**

#### **Master 1 Management Stratégique des Organisations – Ressources Humaines**

#### **Université de Reims Champagne-Ardenne (SESG)**

**Sujet de recherche :** La mobilité interne des employés.

**But :** Réaliser une enquête qualitative dans le cadre de mon rapport de recherche, sur un échantillon d'une vingtaine de personnes, au sein des différents services de la Y/ X, tous statuts, âges et fonctions confondues.

#### **Caractéristiques des individus recherchés :**

- Sexe : femmes et hommes
- Âge : - 18/34 ans (Des agents de la génération Y)  
- 35/49 ans (Des agents de la génération X)  
- 50 et + (Des « seniors », en entreprise)
- Statut : - Des agents de la catégorie C  
- Des agents de la catégorie B  
- Des agents de la catégorie A
- Filière : Des agents des diverses filières de la FPT : (administrative, animation, culturelle, médico-sociale, police municipale, sportive, technique)

#### **Objectifs des entretiens :**

- Dresser la situation professionnelle des personnes interrogées, dans le but de pouvoir s'en servir comme base d'analyse.
- Définir les attentes, à l'heure actuelle, des employés, en matière de mobilité interne, face au contexte économique et social mais aussi face à l'environnement dans lequel ils évoluent et travaillent.
- Réaliser un comparatif des attentes en fonction de l'âge, du statut, du domaine d'activité/poste occupé.
- Se questionner sur les enjeux de la mobilité interne, tant du point de vue des employés que de celui de l'organisation.



**Nb : Merci d'indiquer vos réponses en rouge (réponses confidentielles, utilisées uniquement dans le cadre de mon cursus universitaire)**

**Date de retour souhaitée avant le 23/02/2015**

**Informations:**

Nom : Prénom :  
Âge : H/F : Catégorie d'emploi (C, B ou A) :

**Votre situation professionnelle actuelle:**

1. Dans quelle filière de la FPT travaillez-vous ?  
**Réponse :**
2. Dans quelle fonction/direction se situe votre poste actuel ?  
**Réponse :**
3. Quel poste et grade occupez-vous au sein de la collectivité ?  
**Réponse :**
4. En quelle année avez-vous été recruté(e) par la collectivité (ancienneté)?  
**Réponse :**
5. A quelle catégorie et quel grade, êtes-vous rentré(e) ?  
**Réponse :**
6. Quel est votre diplôme le plus élevé ?  
**Réponse :**

**Vous et la mobilité interne...**

7. Pour vous la notion de « mobilité interne» est synonyme de : *(choix multiple (5), numéroté du plus important ou moins important).*
  - Epanouissement
  - Développement de mes compétences
  - Davantage de responsabilités
  - Elargissement de mon réseau
  - Adéquation de mes compétences avec un poste
  - Fidélisation des employés
  - Augmentation de mes revenus
  - Promotion
  - Contraintes
  - Sanction
  - Facteur de stress

- Saut vers l'inconnu
- Prise de risques
- Changement géographique
- Changement de fonction
- Besoin de changement
- Autre

**Réponse :**

8. Avez-vous déjà vécu une mobilité interne au sein de la collectivité?

Les différents types de mobilité interne :

- *Horizontale ou fonctionnelle (changement de profession ne modifiant pas le grade, le statut, la catégorie, dans la hiérarchie)*
  - *Verticale ou promotionnelle (changement de profession modifiant le statut, la catégorie d'emploi, le cadre d'emploi, dans la hiérarchie)*
  - *Géographique (changement de lieu de travail au sein de la même entreprise ou du même groupe)*
- Oui
  - Vous avez un projet de mobilité en cours
  - Non, jamais

**Réponse :**

9. Si oui : Une ou plusieurs ? Combien de temps entre chaque poste ?

**Réponse :**

**POUR CEUX AYANT UN PROJET EN COURS OU AYANT DÉJÀ VÉCU UNE MOBILITÉ, SUITE DU GUIDE D'ENTRETIEN (POUR LES AUTRES SE RÉFÉRER DIRECTEMENT À LA QUESTION 24) :**

*Nb : Pour ceux en ayant vécues plusieurs, nous nous intéresserons à la dernière vécue*

10. Quelle était votre situation avant la mobilité interne (*catégorie, poste, grade, direction, filière*) ?

11. Qui a été ou est à l'initiative de cette mobilité ?

- Votre chef de service/ la Direction / DRH

- Vous-même

**Réponse :**

12. Quels ont été/ quels sont les facteurs déclencheurs de votre mobilité et/ou vos motivations ? *(restructuration, envie d'évolution et davantage de responsabilités, besoin de changer d'environnement professionnel...)*

**Réponse :**

13. Comment avez-vous organisé/ organisez-vous, vos recherches, à qui vous êtes-vous adressé(e)/ vous adressez-vous ?

**Réponse :**

14. Qu'est-ce qui vous a aidé ? *(soutien supérieur hiérarchique/ direction/ DRH, soutien des collègues, entourage, coaching, bilan compétence/carrière, conseil en orientation professionnelle, les outils mis en place au sein de la collectivité pour la mobilité, communication de l'information...)*

**Réponse :**

15. Qu'est-ce qui vous a freiné ? *(manque de soutien de la hiérarchie, peu d'informations/ difficulté à trouver la bonne information, difficultés administratives, pas assez de temps ....)*

**Réponse :**

16. Avez-vous suivi ou allez-vous suivre une formation d'adaptation à votre nouveau poste ?

- Si oui, sous quelle forme ? *(Stage de courte durée, période de professionnalisation, formation diplômante, visite sur le lieu du futur poste, langue/culture, autre...)*
- Si non, regrettez-vous de ne pas en avoir bénéficié ? Pourquoi ?

**Réponse :**

17. Comment vivez-vous/ avez-vous vécu votre mobilité interne ? *(expérience positive, subie, choix lié à votre situation, frustration, satisfaction...)*

**Réponse :**

18. Si vous deviez faire le bilan de votre dernière mobilité interne, que diriez-vous ? Que vous a-t-elle apporté ? *(Un meilleur environnement relationnel, une meilleure utilisation de vos compétences, davantage d'autonomie, davantage de responsabilités, de meilleures conditions de*

*travail, une meilleure rémunération, un meilleur équilibre vie pro/ perso, elle n'a pas encore répondu à vos attentes...)*

**Réponse :**

19. Si votre mobilité interne n'a pas répondu à vos attentes, pouvez-vous en préciser la raison ?

**Réponse :**

**De manière plus générale .... Avec la mobilité:**

20. Qu'est-ce que vous attendez aujourd'hui d'une collectivité, d'une administration, en matière de mobilité interne ?

**Réponse :**

21. Pensez-vous que si vous n'aviez pas été dans la fonction publique, vos souhaits de mobilité interne auraient été plus complexes à mettre en œuvre et auraient abouti plus difficilement ? Finalement, le cadre de la fonction publique favorise-t-il la mobilité interne ? Expliquez/ Justifiez.

**Réponse :**

22. Les outils mis en place, à l'heure actuelle au sein de la *collectivité (le guide sur la procédure de mobilité interne, les fiches de postes, intranet (avec onglet réservé aux postes vacants), le service PI, les bourses d'emploi (CNFPT et centre de gestion) ...)* contribuent-ils assez, selon vous, à mettre en place une démarche de mobilité interne pleinement satisfaisante ? Justifiez.

**Réponse :**

23. Si non : Qu'est-ce que la collectivité pourrait mettre d'autre en place ?

**Réponse :**

**POUR CEUX N'AYANT JAMAIS VECU DE MOBILITE, SUITE DE L'ENTRETIEN :**

24. Est-ce un choix de n'en avoir jamais vécue ? Ou est-ce quelque chose indépendant de votre volonté/quelque chose de subi ?

**Réponse :**

Si c'est un choix :

25. Quels sont les motifs pour lesquels vous ne souhaitez-pas, à l'heure actuelle, vivre une mobilité interne ?

**Réponse :**

26. Envisagez-vous un jour dans vivre une ? – Argumentez

**Réponse :**

Si c'est subi :

27. Qu'est-ce qui vous bloque, vous freine à l'heure actuelle ?

**Réponse :**

28. Pensez-vous que cela puisse évoluer d'ici quelques années ?

**Réponse :**

**De manière plus générale sur la mobilité :**

29. Pensez-vous que le cadre de la fonction publique puisse favoriser davantage la mise en place de la mobilité interne ?

**Réponse :**

30. Qu'est-ce que vous attendez aujourd'hui d'une collectivité, d'une administration, en matière de mobilité interne ?

**Réponse :**

31. Les outils mis en place, à l'heure actuelle au sein de la collectivité (*le guide sur la procédure de mobilité interne, les fiches de postes, intranet (avec onglet réservé aux postes vacants), le service PI, les bourses d'emploi (CNFPT et centre de gestion)....*) contribuent-ils assez, selon vous, à mettre en place une démarche de mobilité interne pleinement satisfaisante ? Justifiez.

**Réponse :**

32. Si non : Qu'est-ce que la collectivité pourrait mettre d'autre en place ?

**Réponse :**

**Merci pour le temps que vous avez accordé à ce questionnaire !**

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

**Figure 1 :** Cône de mobilité : Modèle tridimensionnel d'une organisation

**Figure 2 :** La mobilité interne par sexe en fonction de l'âge

**Figure 3 :** La mobilité interne selon le niveau de qualification

**Figure 4 :** La mobilité interne selon la taille de l'organisation

**Figure 5 :** Des différences sectorielles très marquées dans la pratique de la mobilité interne

**Figure 6 :** Echantillon d'individus de la catégorie A

**Figure 7 :** Echantillon d'individus de la catégorie B

**Figure 8 :** Echantillon d'individus de la catégorie C

**Figure 9 :** Réponses relatives à la situation professionnelle et au premier rapport à la mobilité interne

**Figure 10 :** Réponses des agents ayant vécu au moins une mobilité interne ou ayant un projet en cours, quant à leur rapport approfondi à la mobilité interne

**Figure 11 :** Réponses des agents n'ayant jamais vécu de mobilité interne, quant à leur rapport approfondi à la mobilité interne

**Figure 12 :** Réponses de l'ensemble des agents concernant leurs attentes et leur vision globale de la mobilité interne

**Figure 13 :** Représentation du nombre de fois où chaque critère est arrivé en première position pour définir la mobilité interne

**Figure 14 :** Représentation du nombre de fois où chaque critère est arrivé en seconde position pour définir la mobilité interne

**Figure 15 :** Représentation du nombre de fois où chaque critère est arrivé en troisième position pour définir la mobilité interne

# TABLE DES MATIERES

**Remerciements**

**Résumé/Abstract**

**Introduction ..... 1**

**I) Analyse théorique de la mobilité interne ..... 3**

A) Concepts et déterminants de la mobilité interne ..... 3

1) Les différentes formes de mobilité interne ..... 3

2) Des individus touchés de manière différenciée par la mobilité interne ..... 6

3) L'influence d'éléments structurels, organisationnels et conjoncturels ..... 8

B) Les enjeux divers et variés de la mobilité interne .....12

1) La politique de mobilité interne comme outil réducteur d'incertitudes .....12

2) Mobilité, fidélisation et performance .....13

3) La mobilité interne : un outil de gestion des compétences ..... 14

C) Les outils d'aide à la mobilité .....15

1) Des outils relevant de la « norme » ..... 15

2) Les outils de gestion prévisionnelle des emplois ..... 16

3) Des outils axés sur la communication .....18

**II) La démarche scientifique employée ..... 19**

A) Une réflexion amont nécessaire ..... 19

1) L'importance du choix du sujet .....19

2) La volonté d'une démarche davantage qualitative .....20

3) Les spécificités du terrain de l'enquête : la fonction publique territoriale .....21

4) Une analyse observatrice permettant l'élaboration d'hypothèses .....23

B) <u>Réalisation de l'enquête terrain</u> .....	24
1) La conception et la mise en place du guide d'entretien .....	24
2) La constitution de l'échantillon d'individus : critères et modalités .....	25
3) La conduite des entretiens et les difficultés rencontrées .....	28
<b>III) Analyse des résultats obtenus</b> .....	<b>30</b>
A) <u>Présentation des réponses des agents entretenus</u> .....	30
1) Situation professionnelle et premier rapport à la mobilité interne .....	30
2) Rapport approfondi de leur expérience de mobilité interne .....	33
3) Attentes et rapport global à la mobilité interne .....	38
B) <u>Interprétation des réponses des agents et conclusions tirées</u> .....	41
1) Une vision globale : de grandes tendances .....	41
2) Vision partielle et approfondie selon l'expérience personnelle de mobilité interne .....	47
<b>Conclusion</b> .....	<b>53</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>55</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>57</b>
<b>Table des illustrations</b> .....	<b>63</b>
<b>Tables des matières</b> .....	<b>64</b>