



**HAL**  
open science

**La transposition d'un modèle d'Espace Mobilité  
professionnelle interne à un réseau territorial :  
recherches réalisées dans une grande entreprise de  
service public, sur un bassin d'emploi et dans un réseau  
innovant de gestion de la mobilité**

Marielle Babeau

► **To cite this version:**

Marielle Babeau. La transposition d'un modèle d'Espace Mobilité professionnelle interne à un réseau territorial : recherches réalisées dans une grande entreprise de service public, sur un bassin d'emploi et dans un réseau innovant de gestion de la mobilité. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2021. Français. NNT : 2021MON30085 . tel-03696883

**HAL Id: tel-03696883**

**<https://theses.hal.science/tel-03696883>**

Submitted on 16 Jun 2022

**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.

# THÈSE

Pour obtenir le grade de  
Docteur

Délivré par **l'UNIVERSITÉ PAUL-VALÉRY  
MONTPELLIER 3**

Préparée au sein de l'école doctorale 60  
et de l'unité de recherche CORHIS

Spécialité : **SCIENCES DE GESTION**

Présentée par **Marielle BABEAU**

**LA TRANSPOSITION D'UN MODÈLE  
D'ESPACE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE  
INTERNE À UN RÉSEAU TERRITORIAL**

*Recherches réalisées dans une grande entreprise  
de service public, sur un bassin d'emploi et dans un  
réseau innovant de gestion de la mobilité*

Soutenue le 17 décembre 2021 devant le jury composé de

**Mme Aline SCOUARNEC**

Professeure agrégée des Universités  
Université de Caen - Normandie

**Présidente du jury**

**Mme Florence NOGUERA**

Professeure agrégée des Universités  
Université Paul Valéry - Montpellier 3

**Directrice de thèse**

**M. Charles-Henri BESSEYRE des HORTS**

Professeur émérite HEC  
Paris

**Rapporteur**

**M. Jean-Marie PERETTI**

Professeur ESSEC Business School  
Paris

**Rapporteur**

**Mme Anne JANAND**

Maître de conférence HDR  
Université Paris-Saclay

**Examinatrice**

**M. Didier JAVAZZO**

Directeur Emploi Compétences  
DRH Groupe SNCF

**Examineur**



## ***Avertissement***

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



# Remerciements

---

*La composition de ce jury m'honore. Les professeurs qui le constituent sont des contributeurs essentiels au domaine du management et de la gestion des ressources humaines. J'ai abondamment utilisé leurs ouvrages pour ce travail, et également pour construire les cours que j'ai assurés ces dernières années. En outre, chacun d'eux porte des valeurs humaines qu'ils défendent au fil de leurs travaux. Je les remercie, chacun, de prendre du temps pour ma recherche.*

Tout d'abord, ce travail a pu être finalisé grâce à l'appui du **Pr Florence Noguera**, qui a dirigé ma thèse. Son regard universitaire, et expert tout à la fois, m'a permis d'affiner, de reformuler et d'entrer dans le champ de la recherche grâce à sa patience et aux multiples recentrages qu'elle m'a permis de faire pour rendre ce document plus cohérent. Ses conseils m'ont été vraiment précieux, sur le fond, sur la forme et également pour d'excellentes idées qu'elle m'a données au fil de nos rencontres, et qui ont rendu plus efficace la démonstration que je portais. Je la remercie tout spécialement.

Je remercie **Pr Charles-Henri Besseyre des Horts**, rapporteur, de s'intéresser à ma recherche. Ses travaux réguliers sur la filière RH me permettent d'appréhender la réalité avec un regard de chercheur. Sa vision est précieuse pour la praticienne RH réflexive que je suis.

Je remercie **Pr Jean-Marie Peretti**, rapporteur, de prendre du temps pour mon travail doctoral. Ses travaux ont été, et restent, d'un grand appui pour ma réflexion, et notamment pour la création de mes cours, lorsque je suis passée de la pratique RH à l'enseignement.

Je remercie **Pr Aline Scouarnec**, suffragante, de l'attention qu'elle apporte à mes travaux. Elle m'a ouvert des champs de réflexions en proposant de nombreuses recherches, notamment en portant le souci constant de s'intéresser aux métiers d'avenir. Ses interventions m'ont également souvent inspirée.

Je remercie **Pr Anne Janand**, suffragante, de l'intérêt qu'elle porte à mes résultats depuis plusieurs années. Son expertise et le partage de ses recherches m'ont été d'un précieux appui. Elle a contribué à ma découverte du monde de la recherche. Je l'en remercie vivement.

Je remercie aussi les **équipes de l'AGRH**, association académique où j'ai appris à relier théorie et pratique dans le domaine du management au sein des ateliers doctoraux.

Je remercie **Didier Javazzo**, expert, qui a été un acteur essentiel de la mobilité professionnelle en entreprises ces dernières années. Son énergie, sa vision et son efficacité ont permis d'innover dans le champ des transitions. Chaque échange avec lui sur le sujet reste passionnant pour moi.

Ce travail présente trois terrains. Derrière ces résultats, se trouvent des **dizaines de structures et plus d'une centaine de personnes sollicitées**. Chaque rencontre a été un moment important. Ensuite, le temps passé au dépouillement n'a pas atténué l'intérêt de ces rendez-vous, mais les a, au contraire, rendus plus précieux. Je remercie tous ces interlocuteurs qui se sont rendus disponibles pour contribuer à ce travail sur les réseaux de mobilité territoriale.

En faisant confiance aux résultats de ma recherche réflexive, **deux directrices d'Espace Mobilité de grandes entreprises** ont créé avec moi un laboratoire professionnel, vivant et réel, sur un territoire. La *thèse, celle que je défends*, est tellement plus aboutie grâce à elles.

Si le travail doctoral est souvent constitué de moments qui obligent à s'isoler, le **collectif de doctorants** n'en est que plus important. Chaque échange avec les doctorants est donc précieux. Je remercie chacun pour l'intensité et l'intérêt de ces discussions.

Avec **Xavier Borg**, plus particulièrement, nous avons été au même rythme durant ces trois années. Je ne sais pas ce qu'aurait été ce travail sans son soutien. **Eric Scarazzini** a également été très présent ces derniers mois. Je les remercie tous les deux grandement pour nos échanges réguliers.

Le **collectif RH de l'entreprise** dans laquelle j'ai travaillé a encouragé ce travail au fil de ces longues années. Chaque échange a été source de motivation pour poursuivre cette recherche. Je remercie chacun d'entre eux.

J'adresse également un remerciement spécifique à **mon entourage** qui a suivi et partagé les étapes variées de ce parcours. Ma famille, surtout, a été d'un soutien sans faille y compris -voire surtout- au cours des périodes les plus délicates de ce travail.

Enfin, je remercie ceux qui ont compris ce travail et, en écoutant, ont facilité la formulation des idées qui jalonnent ce document. Plus particulièrement, que soit remerciée **Catherine Blanc**.

<b>SOMMAIRE</b>	
<b>Introduction générale</b>	<b>9</b>
<b><u>Partie I - La mobilité professionnelle, un appui aux changements</u></b>	<b>19</b>
Chapitre 1 – De la mobilité interne à la mobilité en réseau	21
Chapitre 2 – Construction de réseaux territoriaux pour la mobilité <i>Épistémologie et méthodologie de la recherche</i>	76
<b><u>Partie II - Les modèles de réseaux de mobilité. De l'intra-organisationnel à l'inter-entreprises.</u></b>	<b>125</b>
Chapitre 3 – Approche intra-organisationnelle de la mobilité professionnelle : Cas d'une grande entreprise de service public	127
Chapitre 4 – Étude exploratoire inter-organisationnelle auprès d'entreprises et d'acteurs CEP	167
Chapitre 5 - Approche inter-entreprises de la mobilité professionnelle : Étude d'un réseau territorial	213
<b><u>Partie III – Nécessité d'organiser la mobilité en réseaux sur les territoires. <i>Analyse, discussions et apports</i></u></b>	<b>270</b>
Chapitre 6 – Impacts de la recherche sur la gestion de la mobilité intra- organisationnelle d'une grande entreprise publique	272
Chapitre 7 – Impacts de la recherche sur la mobilité inter-organisationnelle pour les entreprises et acteurs CEP	298
Chapitre 8 – Impacts de la recherche sur la gestion de la mobilité inter- entreprises du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises	311
<b>Conclusion générale</b>	<b>325</b>
Bibliographie	335
Table des matières	349
Liste des annexes (présentés dans un document à part)	355
Résumé	358



# Introduction générale

Cette recherche sur la gestion de la mobilité professionnelle s'inscrit dans l'un des axes de recherche du Laboratoire CORHIS de l'université Paul Valéry Montpellier 3, sur les transformations et évolutions de la fonction des ressources humaines.

Elle porte sur un sujet d'actualité, car la crise du covid 2019 a été un révélateur de l'importance croissante de la mobilité professionnelle pour la fonction RH. En effet les DRH ont été « *en première ligne et ont piloté des situations humaines et organisationnelles complexes* » lors des confinements (Peretti, 2020, p.39). Ils ont dû faire face à cette situation inédite avec réactivité et une attention spécifique portée aux équipes en ayant conscience qu'un enjeu immense allait devenir leur quotidien de l'après crise : la question de **l'emploi et des mobilités professionnelles**. La crise a ainsi amplifié le besoin de porter un nouveau regard sur l'évolution des métiers, comme le montrent Brillet et Scouarnec (2020, p.51).

Trois facteurs peuvent expliquer cette mise sur le devant de la scène de la gestion de la mobilité professionnelle :

- Les fréquentes restructurations associées à des **fermetures** d'entreprises ou à des diminutions importantes d'effectifs.
- Des **forts besoins de recrutement** pour des métiers **sous tension** (*Le Monde* le 7 sept 2021).
- L'évolution des attentes des salariés : une enquête récente montre que **47% d'entre eux ont un souhait ou un projet de reconversion professionnelle** (Géa, 2021).

Dans ce contexte, les entreprises « *réinterrogent leur stratégie* » et les DRH doivent démontrer leurs « *capacités de résilience en transformant des contraintes en opportunités* » (Besseyre des horts, 2020) car ils sont les acteurs majeurs de la mobilité professionnelle pour permettre aux structures et aux individus de retrouver la place qu'ils ont à prendre pour répondre aux besoins économiques de chaque territoire. Concrètement, un très « *grand nombre d'entreprises (étant confrontées au problème d'adaptation de l'emploi lié aux conséquences durables de la crise* » (Peretti, 2021, p.183), la gestion de la **mobilité interne et externe** devient un enjeu majeur à la

fois pour les entreprises et les territoires. Dans ce contexte, des DRH s'interrogent sur la possibilité d'étendre les dispositifs de gestion de la mobilité professionnelle de type intra-organisationnelle à un niveau inter-organisationnel dans une logique de GRH territoriale.

Ce choix de travailler sur les **dispositifs de mobilité professionnelle** est issu de deux constats :

-En premier lieu, la mobilité professionnelle interne constitue une préoccupation majeure pour les entreprises et un sujet d'importance pour tout salarié au cours de sa carrière. En effet, dès que le salarié entre dans l'entreprise, la question de la mobilité professionnelle devient un sujet important dans le cadre de son parcours professionnel et la gestion de sa carrière. La mobilité interne représente la « *clé de voûte des dispositifs* » de ressources humaines, comme le montre Janand (2015). Les gestionnaires des ressources humaines organisent donc la **mobilité interne** de manière variée mais avec un objectif commun, celui d'ajuster les « *politiques et les pratiques pour gérer le capital humain de l'entreprise* » Besseyre des Horts (in Eyssette et al., 2014). Pour atteindre cet objectif, leurs outils se déclinent notamment sous la forme de gestion des carrières, d'organisation d'examens internes ou de valorisation des talents. Pour autant, depuis plusieurs années, la fonction RH est impactée par un environnement de plus en plus concurrentiel qui, progressivement, touche même les entreprises de service public. Les entreprises se transforment et, surtout, les **métiers se transforment**. Les visions prospectives de l'emploi (Scouarnec, 2016) prennent tout leur sens et évitent des décisions tardives. Le rythme des changements s'accélérateur, l'anticipation s'avère difficile et transforme profondément le champ des mobilités internes. A ce stade, l'impact de l'actualité sur la question des trajectoires est indéniable. **Plus les emplois se transforment, plus les salariés changent de poste**, voire de métier. Ainsi, les mobilités sont dorénavant à **organiser à grande échelle et de façon accélérée**

-Le deuxième constat concerne la **mobilité professionnelle au niveau des territoires**. De nombreux salariés doivent réinventer une nouvelle carrière à l'extérieur de leur entreprise à l'aide de dispositifs de reconversion et de transition professionnelle. Cela impacte l'équilibre des territoires qui sont désormais considérés comme un partie prenante agissante (Uzan et al., 2017). Pour répondre à ces nouveaux enjeux, la GRH « *s'élargit en coopérations inter-organisationnelles sur un territoire* » (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2018) et « *en réseau* » (Defélix et al., 2010).

Ces constats de l'importance de la gestion de la mobilité interne puis inter-organisationnelle amènent à préciser l'objet, le sujet et le champ de cette étude.

## **OBJET, CHAMP ET SUJET DE LA RECHERCHE**

### **Objet de la recherche**

L'objet de cette recherche est d'étudier les **réseaux territoriaux de mobilité professionnelle** à deux niveaux : **intra et inter-organisationnel**. Cette étude porte sur les dispositifs, les outils, les moyens et les modèles qui ont émergé en GRH ces dernières années pour réussir les reconversions à une échelle territoriale. Ce travail a pour point de départ une **expérience professionnelle acquise** dans une grande **entreprise de service public** pendant une vingtaine d'années, en étant à la fois actrice et observatrice de l'évolution importante de la fonction et en ayant évolué vers de nouveaux postes RH **dédiés à la gestion de la mobilité professionnelle** (Brillet, 2016, *in Scouarnec & Poilpot-Rocaboy*). En particulier des Espaces Mobilité ont été mis en place dans plusieurs grandes entreprises pour gérer la mobilité professionnelle depuis une douzaine d'années, ce qui a été une innovation pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et plus généralement pour la GRH. Cette innovation a été accompagnée au plan législatif en incitant les entreprises à anticiper les évolutions de l'emploi par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ou même par une prospective des emplois et les compétences, définie par Scouarnec (2002) comme une « *capacité de détection précoce des signaux faibles de changements à venir* ». La responsabilité de l'entreprise n'est plus seulement de maintenir des emplois mais de favoriser l'employabilité. Par exemple, la mise en place du Compte Personnel de Formation (CPF) s'inscrit dans ces évolutions qui amènent le salarié à être responsable et acteur de son parcours professionnel. Ainsi, les **démarches territoriales de mobilité professionnelle** constituent l'objet de recherche.

### **Champ de la recherche**

La recherche s'inscrit dans le **champ de la gestion de la GRH. Son objet est la gestion des mobilités professionnelles internes et territoriales.**

Les mobilités étudiées sont celles qui sont imposées du fait de **réorganisations, d'inaptitudes médicales** ainsi que les **mobilités résultant d'un souhait personnel**. Le champ est restreint principalement au personnel de base qui est peu mobile au plan géographique. La mobilité internationale ou les mobilités ascendantes construites dans le cadre de la gestion des carrières pour un salarié ou un « talent » spécifique ne rentrent pas dans le champ spécifique de cette

recherche. Le sujet est également positionné dans le champ de la mobilité professionnelle et de la **GRH territoriale en inter-entreprises**. Le territoire a un rôle central dans la mise en œuvre de la mobilité inter-entreprises, et se situe « *à la croisée de territoires d'usage ou d'action* » et, en cela, devient « *une ressource pour le management car il amène finalement plusieurs acteurs (...) à coopérer* » (Zardet et Noguera, 2014). C'est dans le champ de cette **coopération territoriale** que cette recherche a été conduite.

### **Sujet de la recherche**

Le sujet sera analysé à trois niveaux au travers de dispositifs territoriaux, tous innovants :

- 1) à un niveau intra-organisationnel au sein d'Espaces Mobilité (EM) internes d'une grande entreprise ;
- 2) à un niveau inter-organisationnel au travers d'une étude sur la mobilité à l'échelle territoriale, avec des entreprises et le dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle (CEP) ;
- 3) à un niveau inter-entreprises dans un Réseau Emploi et Mobilité.

## **PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE**

Créer des **dispositifs innovants** d'appui à la mobilité interne pour aller vers des « *formules nouvelles de transitions professionnelles* » Kaisergruber (2006, p.16) est devenu une nécessité. Mais trouver l'outil adapté n'est pas aisé. Plane (2003, p.19) démontre que dans de nombreuses entreprises, « *la mobilité reste très faible malgré les objectifs annoncés* » et cela même lorsque les services internes conçoivent des solutions adaptées. L'enjeu de la **réussite des mobilités réside alors dans la capacité à construire des solutions** qui répondent à la fois aux besoins de l'entreprise et à ceux des individus dans leur dimension professionnelle autant que personnelle. Mettre en œuvre des outils de mobilité professionnelle interne et territoriale est cependant d'une grande complexité car leurs actions concernent une grande diversité d'acteurs locaux : le salarié, les entreprises, les acteurs publics de l'emploi et l'équilibre du territoire. Or, agir avec des parties prenantes de tous horizons, pour mettre en place un travail en réseau de gestion de la mobilité professionnelle, génère de nombreuses difficultés compte tenu des enjeux divergeants de chacune des parties (Defélix, 2010).

## **QUESTION DE RECHERCHE**

Confrontés à ces **transformations de la mobilité** et malgré la complexité, quelques entreprises et territoires ont mis en place des **dispositifs spécifiques**. Ce travail s'interroge sur leur modèle et leur efficacité, en posant la question suivante :

**Comment la gestion de mobilité professionnelle des emplois, des compétences et des parcours professionnels peut-elle être élargie à l'échelle d'un territoire ?**

Plus précisément, la thèse vise à interroger les pratiques de GRH possibles dans les espaces inter-organisationnels à partir de trois questions :

- *L'Espace Mobilité, en tant que réseau territorial, est-il un outil innovant et efficace de mobilité interne ?*
- *Le modèle des Espaces Mobilité, outil de mobilité interne au sein de grandes entreprises, peut-il être transposé à l'échelle d'un territoire et de quelle manière ?*
- *Comment mettre en œuvre un réseau de mobilité inter-entreprises au sein d'un territoire ?*

La recherche propose une réflexion sur les perspectives d'actions de gestion territoriale de la mobilité professionnelle, des parcours professionnels et plus généralement de la gestion de l'emploi dans des espaces intra-organisationnels et inter-organisationnels.

### **INTÉRÊT ET ANCRAGE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE**

Le **premier intérêt théorique** de mener cette recherche est d'apporter une contribution au champ de la GRH inter-organisationnelle en s'inspirant la **théorie de l'acteur réseau** de Callon et Latour. Il s'agit en effet de traduire, par un discours et des actions, divers agissements qui visent à « *faire agir efficacement des individus tout en leur permettant d'être constitués en réseau* » (Callon, 1986). Mazzilli (2015, p.204) indique que plusieurs auteurs proposent de « *poursuivre les réflexions déjà engagées afin de mieux appréhender le développement de la gestion des compétences à l'échelle inter-organisationnelle afin de capitaliser sur les connaissances et soutenir l'innovation* ». Cette recherche constitue un éclairage supplémentaire dans ce domaine, par la présentation et l'étude de ces trois dispositifs de mobilité territoriale.

Le **deuxième intérêt théorique** de cette recherche relève de la prospective RH (Boyer et Scouarnec, 2009) : avant même la crise du covid 19, plusieurs éléments avaient déjà été posés

au sujet d'un modèle de gestion de mobilité territoriale inter-entreprises autour d'un acteur réseau. L'intérêt de cette approche est de montrer de quelle manière ces **prémices avaient posé les fondements des dispositifs** qui seront mis en œuvre pour sortir de la crise du covid, notamment le dispositif « Transitions Collectives » mis en place par l'État en 2021. Ces jalons allaient dans le sens des **réseaux de mobilité territoriale**, outils de mobilité encore rares et innovants.

## INTÉRÊT MANAGÉRIAL DE LA RECHERCHE

Cette recherche a pour ambition d'éclairer les **praticiens de la fonction des ressources humaines** sur de nouvelles pratiques de mobilité interne et inter-entreprises. Ce travail peut représenter un appui aux praticiens RH qui, par la modélisation des outils de performance des réseaux mobilité, pourraient y puiser des idées utiles à leur pratique.

Simultanément, l'apport de ce travail concerne **l'appui aux managers** qui se trouvent parfois démunis devant des demandes de mobilité plus complexes que d'autres.

**Les salariés** sont évidemment au centre de l'intérêt de ce travail. En apportant des données détaillées sur le fonctionnement d'un Espace Mobilité interne et des Réseaux territoriaux, cette recherche relève de la **responsabilité sociale** des entreprises en les aidant notamment à prévenir les **risques psychosociaux induits par une mobilité subie ou mal accompagnée**.

Enfin, ce travail a également pour intérêt de rechercher les éléments qui favorisent la réussite des dispositifs de **GRH territoriale**, notamment des réseaux de mobilité professionnelle des emplois et des compétences. L'apprentissage en ce domaine pourrait être utile aux territoires et à leurs acteurs.

Globalement, l'intérêt managérial de ce travail réside dans une meilleure connaissance des **leviers de réussite** et des **points d'attention** des **réseaux de mobilité professionnelle territoriale**, pour que les parties prenantes en favorisent les **conditions de réussite**.

Dans ce cadre, l'hypothèse centrale avancée est la suivante :

## HYPOTHÈSE CENTRALE

**Les espaces mobilité, mis en place dans les entreprises à des fins de mobilité interne, pourraient être transposés à l'échelle d'un bassin d'emploi dans une approche de réseau inter-organisationnel.**

Cette hypothèse centrale se décline de la façon suivante.

### Hypothèse descriptive

Les réseaux mobilité territoriaux se caractérisent par le fait que trois outils sont réunis dans un même lieu : 1) l'accompagnement de la mobilité, 2) la connaissance de la Prospective Métiers et de la GPEC puis le *partage* de ces informations, 3) le territoire comme échelle de l'action. Si ces outils existent, ils restent rares et encore assez peu mis en œuvre.

### Hypothèse explicative

Le déploiement encore marginal des réseaux de mobilité territoriaux s'explique par le fait que les structures – internes ou inter-organisationnelles- qui coordonnent et synchronisent ces trois points sont encore peu développées.

### Hypothèse prescriptive

La mise en place de réseaux de mobilité territoriaux peut favoriser les actions de coopération sur le territoire afin de faciliter la réussite des mobilités professionnelles, ce qui constitue un intérêt pour le salarié et pour le territoire.

## EPISTÉMOLOGIE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUE

Pour répondre aux questions de recherche et tester notre hypothèse centrale, cette recherche repose sur trois terrains d'observation scientifique.

Le premier terrain, intra-organisationnel, est un **Espace Mobilité d'une grande entreprise de service public** qui a fait de la mobilité interne une composante importante de sa politique des ressources humaines, laquelle s'adapte, depuis quelques années, aux réorganisations internes. Il s'agit d'un cas singulier qui a été étudié en profondeur pendant trois années.

Un deuxième terrain, inter-organisationnel, porte sur le **territoire**, par l'étude de la gestion de la mobilité dans les **entreprises** et, parallèlement, par l'appui apporté par les **Conseils en Évolution Professionnelle**.

Enfin le troisième terrain, inter-entreprises, confronte l'hypothèse à un **Réseau Territorial de Mobilité**.

<b>Terrains</b>		
<b>Mobilité interne</b>	<b>Mobilité territoriale</b>	
Approche intra-organisationnelle de la mobilité professionnelle	Approche inter-organisationnelle de la mobilité professionnelle	Approche inter-entreprises de la mobilité professionnelle
Cas de l'Espace Mobilité d'une grande entreprise de service public	Étude exploratoire auprès de 11 entreprises de toutes tailles et d'acteurs du dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle	Étude au sein d'un réseau territorial d'emploi et de mobilité inter-entreprises

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

Cette recherche procède de ce **double positionnement de praticien et de chercheur**. Nous avons travaillé dans deux Espaces Mobilité au sein desquels nous avons assumé la mission de conseillère mobilité pendant plus de huit années. Nous sommes fondatrice du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises étudié.

Un **protocole de recherche** a été rigoureusement mis en place selon une méthodologie instrumentée nécessitant une réflexion sur l'action menée à posteriori sur notre propre action.

- Dans l'Espace Mobilité interne, le travail de terrain s'est effectué en deux temps. Le premier est une **analyse de quarante trajectoires de salariés** qui montre de quelle manière l'individu vit l'accompagnement vers un nouveau poste. La base expérimentale

de cette recherche s'appuie sur une étude spatiale du parcours de mobilité interne au sein d'une grande entreprise de service public. Le second temps concerne l'ensemble des parties prenantes qui collaborent avec les Espaces Mobilité. Vingt-quatre **entretiens** ont donc été conduits auprès d'acteurs, parties prenantes des Espaces Mobilité : *membres de la direction nationale, directions régionale et opérationnelle, les acteurs travaillant dans les Espaces Mobilité et leur réseau pluridisciplinaire ainsi que les salariés étant accompagnés.*

- Dans **la recherche exploratoire** des dispositifs de mobilité territoriales, 11 entreprises et des acteurs du dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle ont été étudiés à partir **d'entretiens**.
- Enfin, le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises a fait l'objet d'un récit de vie, afin de revenir sur l'histoire du réseau qui a deux ans et demi d'existence. Ce protocole de recherche utilisé en sciences de gestion est complété par un **questionnaire** qui a été soumis aux entreprises participantes.

**La spécificité de notre choix méthodologique** est justifiée par le besoin de compléter les recherches existantes. En effet, le sujet des Espaces Mobilité est le plus souvent mobilisé de trois manières : soit au travers des études sur les plans sociaux, soit sous l'angle de la mobilité interne, soit, enfin, par la question de l'emploi territorial. Il s'agit par conséquent de proposer une analyse innovante grâce à une **approche qui articule les niveaux de mobilité interne et territorial inter-entreprises.**

Ce travail cherche vise ainsi à contribuer à « *la recherche de savoir caché dans l'agir professionnel* » qui anime le praticien réflexif (Schön, 1983).

## STRUCTURE DE LA THÈSE

La thèse est structurée en trois parties distinctes, comme l'indique le tableau ci-dessous :

**La première partie** présente l'évolution de la mobilité professionnelle dans la littérature et l'épistémologie ainsi que la méthodologie choisie.

**La seconde partie** analyse les résultats des recherches sur les trois terrains : 1) un dispositif de mobilité intra-organisationnel sous la forme d'un Espace Mobilité puis 2) deux réseaux territoriaux de mobilité inter-organisationnels.

**La troisième partie** porte sur la discussion des résultats au regard des travaux d'autres chercheurs et explicite les implications managériales qui découlent de ces travaux.

<p><i>1ère partie</i>  <b>La mobilité professionnelle, un appui aux changements</b></p>	<p><b>Chapitre 1 - De la mobilité interne à la mobilité en réseau</b></p>
	<p><b>Chapitre 2 - Construction de réseaux territoriaux pour gérer la mobilité</b></p>
<p><i>2ème partie</i>  <b>Les modèles de réseaux de mobilité. De l'intra-organisationnel à l'inter-entreprises.</b>  <i>Résultats</i></p>	<p><b>Chapitre 3 - Approche intra-organisationnelle de la mobilité professionnelle : Cas d'une grande entreprise de service public</b></p>
	<p><b>Chapitre 4 - Etude exploratoire inter-organisationnelle auprès d'entreprises et d'acteurs du dispositif Conseil en Evolution Professionnelle</b></p>
	<p><b>Chapitre 5 - Approche inter-entreprises de la mobilité professionnelle : Etude d'un réseau territorial</b></p>
<p><i>3ème partie</i>  <b>Nécessité d'organiser la mobilité en réseau sur les territoires.</b>  <i>Analyse, discussion, implications</i></p>	<p><b>Chapitre 6 - Impacts de la recherche sur les Espaces Mobilité intra-organisationnels</b></p>
	<p><b>Chapitre 7 - Impacts de la recherche sur la mobilité inter-organisationnelle</b></p>
	<p><b>Chapitre 8 : Impacts de la recherche sur le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises</b></p>

Cette recherche s'inscrit dans l'un des axes de recherche du Laboratoire CORHIS de l'université Paul Valéry Montpellier 3, sur les transformations et évolutions de la fonction des ressources humaines.

# **PARTIE I**

## **La mobilité professionnelle, un appui aux changements**

### **Chapitre 1**

#### **De la mobilité interne à la mobilité en réseau**

Section 1 – Les enjeux de la mobilité professionnelle

Section 2 – De la mobilité prescrite à la co-gestion, rôle des parties prenantes

Section 3 – Espaces Mobilité et acteurs réseau

### **Chapitre 2**

#### **Construction de réseaux territoriaux pour gérer la mobilité** *Épistémologie et méthodologie de la recherche*

Section 1 – Stratégie de la recherche

Section 2 – Approche intra-organisationnelle de la mobilité professionnelle :  
Cas d'une grande entreprise de service public.

Section 3 – Étude exploratoire inter-organisationnelle auprès d'entreprises et  
d'acteurs du Conseil en Evolution Professionnelle.

Section 4 – Approche inter-entreprises de la mobilité professionnelle : Étude  
d'un réseau mobilité.

---

## **Introduction de la Partie I**

# **La Mobilité professionnelle, un appui aux changements**

---

Dans cette première partie, l'objectif est de montrer **l'évolution** des modalités de gestion de la mobilité professionnelle. D'abord interne et centrée sur les talents, les transitions professionnelles sont de **plus en plus nombreuses** et encouragées à **être co-construites**.

**Le premier chapitre** expose, à partir de la revue de littérature, la place de la mobilité qui, pour organiser des mouvements de grande ampleur, peut constituer un appui efficace quand la mobilité est traitée sous forme de réseau territorial, qu'il soit interne ou inter-entreprises.

**Le deuxième chapitre**, centré sur la méthodologie, décrit la stratégie de recherche et ses protocoles d'application qui seront appliqués aux trois terrains investigués dans cette recherche.

# **Chapitre 1**

## **De la mobilité interne à la mobilité en réseau**

### **Section 1 – Les enjeux de la mobilité professionnelle**

- 1.1 - La mobilité professionnelle et sa mesure
- 1.2 – L'évolution de la mobilité en adéquation avec les enjeux

### **Section 2 – De la mobilité prescrite à la co-gestion de la mobilité** *Rôle des parties prenantes*

- 2.1 – L'individu acteur de son parcours ; l'entreprise de l'employabilité
- 2.2 – L'accompagnement en point clef : RH en interne et création du CEP
- 2.3 – Le territoire, une partie prenante reconnue

### **Section 3 - Les Espaces Mobilité et l'acteur réseau**

- 3.1 – Les différentes formes de l'Espace Mobilité
- 3.2 – Les Espaces Mobilité dans la littérature et proposition de définition
- 3.3 – Le rôle de l'acteur réseau dans la mobilité territoriale

---

## Introduction au chapitre 1

### De la mobilité interne à la mobilité en réseau

---

La mobilité constitue un **élément central de la vie de chaque individu**, quel que soit son parcours. Dans une vie, chacun est amené à changer de couloir, de service de poste, de ville, voire de métier. Ce sujet existe depuis longtemps, même s'il a évolué.

L'objet de ce chapitre est de replacer les **réseaux territoriaux de mobilité** qui accompagnent les individus dans la littérature sur le sujet.

Ainsi, **d'abord organisées par les entreprises**, ces mobilités, qui sont de plus en plus nombreuses, prennent une forme nouvelle.

Ce chapitre permettra de comprendre comment, progressivement, pour répondre à ces nouveaux enjeux, les **Espaces et des réseaux mobilité territoriaux ont émergé**.

Ainsi constitués sous une forme de « réseau », ils permettent une meilleure gestion des changements professionnels.

Dans une **première section**, seront rappelées les **définitions** de la mobilité et ses outils de **mesure** ainsi que son **évolution**.

Dans la **deuxième section**, c'est l'impact de ces évolutions sur le **rôle de chaque partie prenante** qui sera étudiée.

La **troisième section** sera dédiée à déterminer l'apport singulier des **dispositifs innovants** que sont les **Espaces Mobilité** et les **réseaux territoriaux de mobilité**.

# 1 – Les enjeux de la mobilité professionnelle

« La mobilité prend des **formes différentes** en fonction des facteurs organisationnels, facteurs structurels, facteurs géographiques ou selon l'expérience du salarié » (Blanchette, 2018).

Cette section a pour objet de rechercher les **définitions** de la mobilité et de repérer ses **outils de mesure** dans la littérature.

## 1.1 – La mobilité professionnelle et sa mesure

La mobilité fait l'objet d'études depuis plusieurs années, ce qui permet d'en apporter une définition à la fois précise et détaillée, et de l'approcher par des éléments de mesure proposés par plusieurs auteurs.

### 1.1.1 – La mobilité professionnelle, un concept central

La mobilité professionnelle est un élément central pour tout individu au cours de sa carrière. Cette mobilité s'organise au sens large et dans le périmètre plus restreint des entreprises. Dans ce cadre, la mobilité professionnelle est représentée par **tous les changements** intervenus dans la situation d'un individu, c'est-à-dire qu'elle « *concerne les changements que connaît un même individu vis-à-vis de l'emploi au cours de sa vie active* » (Hugrée, Lehner & Parathoén 2021). La mobilité peut aussi se concevoir comme « *les mouvements vécus par les salariés qui passent d'un rôle organisationnel à l'autre* », (Vardi, 1980). La mobilité étant, d'après l'auteur, un processus interne à la vie qui est elle-même un mouvement permanent de réappropriation de soi dans un monde à vivre avec d'autres. La mobilité interne est finalement une notion plurielle qui décrit de nombreuses possibilités de **mouvement dans l'environnement de travail** : des mouvements verticaux, latéraux au sein d'une organisation, ou encore des mouvements de nature radiale en fonction du rapprochement ou de l'éloignement du nouveau poste dans l'organisations. Pour Roger et Tremblay (in Guerrero, Cerdin, & Roger, 2004), la mobilité implique de prendre en compte des rôles organisationnels à travers la contribution de l'individu en termes d'innovation, de responsabilité ou de prise de décision dans son travail. Au fond, la mobilité a pour **finalité** de mettre la bonne ressource au bon endroit à un moment opportun (Janand & Brillet 2015, p.30).

Par ailleurs, la mobilité n'est pas un objectif en soi, mais un **moyen d'atteindre un objectif préalablement défini** qui permet d'aboutir à un projet **motivant** (Blanchette, 2021). Elle donne finalement un nom à un état qui « *désigne tous les changements intervenus dans la situation d'un individu vis-à-vis de l'emploi, qu'il s'agisse de changements de fonction, de statut, de secteur d'activité, d'établissement, d'entreprise, ou de transition entre emploi, chômage et inactivité* » (Duhautois et al., 2012, p.9).

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

Ainsi, en allant d'une carrière à une autre, l'individu construit parfois une « *carrière sans frontière* » en étant maître de ses transitions. Ou, il dessine une « *carrière protéenne* » qui prend des formes variées. Ou encore, l'individu peut créer une « *carrière intelligente* », attentif qu'il se doit d'être à son devenir. En ce sens, la mobilité professionnelle constitue un moyen de « *développer de nouvelles compétences, construire des parcours professionnels et garantir le pourvoi des postes vacants sur un territoire* » (M. Babeau & Noguera, 2017).

Progressivement, la notion de **transition** professionnelle est apparue dans le vocabulaire courant, notamment depuis que « *le législateur est intervenu pour sécuriser les parcours professionnels* » comme le montrent Glée et Scouarnec, (2009). Pour Saint-Germes, Pijoan et Briole (2011), la mobilité prend pour référence la **transition professionnelle** qui représente le **moment de changement entre deux situations stables**. En ce sens, la mobilité professionnelle est le moment qui se trouve entre deux situations d'emploi.

Dans la pratique, ce sont les **reconversions professionnelles** qui représentent une forme « *plus marquée de la mobilité* » Roger & Ventolini (2004, p.1871). La reconversion étant, d'après le Larousse, le fait, pour un salarié, de « *se reconvertir dans une nouvelle activité* ». Cette définition a été souvent traduite en termes de souhait du salarié à changer de métier. Plus récemment, Misset et Noés (2021) ajoutent même, à partir d'une étude sur « *des mobilités discrètes dans les milieux populaires* », que les **mobilités s'articulent autour de « quatre facettes de la respectabilité populaire »** : le facteur générationnel, en lien avec l'état du marché

du travail rencontré, celui du poids des transmissions familiales et des dispositions. Ainsi, d'après les auteurs, l'individu et l'entreprise ne sont pas les seuls acteurs, la culture et la famille sont également parties prenantes des mobilités. Que les mobilités soient ascendantes, descendantes, horizontales ou géographiques, aucune d'entre elles n'est « *sans incidence* » (Hugrée, Lehner & Parathoén, 2021). Car chaque moment de mobilité vécu est singulier et engage toutes les facettes de vie des salariés.

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

### **1.1.2 – Les spécificités de la mobilité interne et ses outils**

Une partie de cette recherche sera abordée sous l'angle de la mobilité interne. Deux raisons principales expliquent ce choix. D'une part le champ de l'entreprise représente un terrain d'étude étendu et générateur d'apprentissage. D'autre part, elle est l'un des lieux créateurs de valeur où la flexisécurité s'organise dans le marché de l'emploi interne. En tant que sujet d'étude, l'entreprise et sa **mobilité interne** constituent donc, également, un indispensable lieu de recherche.

#### ***La mobilité interne***

Dans un premier temps, il n'est plus à démontrer que, depuis plus d'une décennie, la promesse d'un poste à vie, ou au moins à durée indéterminée, ne peut plus être tenue par les entreprises. Dans le contrat psychologique qui remplace la promesse d'un contrat définitif entre entreprise et salarié, c'est donc la mobilité interne qui joue un rôle encore plus primordial qu'auparavant (Palpacuer & Seignour, 2012 ; Janand, 2021).

Pour Abraham, J., Brillet, F., Ventolini, S., & Mercier, S. (2016, p.256) « *La mobilité interne s'apparente à un changement d'emploi ou de fonction sans changement d'employeur* ». Elle favorise l'apprentissage et le transfert intra-organisationnel entre services, amenant ainsi l'entreprise à développer les compétences par la dynamique du renouvellement (Peretti, 1995). La démarche de gestion de la mobilité interne consiste donc à gérer les emplois sur le marché interne de l'entreprise (Abraham, 2004 ; Chanut, 2008). Lorsque l'entreprise est grande, cela rend possible les mouvements de salariés qui s'effectuent soit de manière verticale (promotion interne), soit de manière horizontale (changement de poste sans évolution hiérarchique), soit de manière géographique. Dans ce dernier cas la mobilité peut être nationale ou internationale. Cette forme de mobilité est souvent difficile à promouvoir dans les entreprises car les salariés

*-souvent des cadres, même les plus jeunes-* sont relativement sédentaires et sélectifs dans leur choix de destination. Ils revendiquent un équilibre vie professionnelle/vie privée, qui passe par une stabilité familiale et donc géographique. Les travaux de Schein (1971) développent une autre dimension de la mobilité interne qui se caractérise par un changement radical de poste (déplacement de salariés vers d'autres postes). Dany et Livian (2002) parlent alors de mobilité de reconversion, qui constitue une rupture relativement radicale par rapport au reste de la carrière.

Concrètement, et même si Roger & Ventolini (2004) montrent qu'il n'est « *pas si simple d'identifier celui qui est à l'origine de la mobilité* » entre la hiérarchie, les équipes RH et le salarié, cette mobilité intra-organisationnelle suscite toujours un intérêt pour les praticiens des ressources humaines pour de multiples raisons. Ce type de mobilité permet en effet de disposer de ressources mobilisables et flexibles sur plusieurs emplois, de réduire les coûts d'apprentissage aux évolutions de l'environnement, d'anticiper une meilleure gestion des emplois et des compétences pour le futur et de motiver les employés (Wils, Tremblay & Guérin, 1997 ; Cadin 1998 ; Abraham, 2004...). Si les avantages de la mobilité intra-organisationnelle apparaissent clairement pour les entreprises, son intérêt pour les salariés est beaucoup moins évident dans le sens où les mobilités proposées par la fonction RH ne correspondent pas toujours aux attentes des salariés (Minognac, 2001) et sont source de stress (Roques, 1999). De plus, la mobilité interne nécessite parfois une renégociation du contrat de travail entre le salarié et l'employeur qui peut être perturbante en raison de l'incertitude sur l'évolution à venir de l'emploi.

Cependant, la mobilité professionnelle interne apporte plusieurs **avantages réciproques**, raison pour laquelle les DRH s'appuient sur ce principe (Roger & Ventolini 2004, p.1869). En effet, un salarié qui se trouve en mobilité dans son entreprise s'y sent plus attaché. Il permet aussi à l'organisation d'être plus flexible tout en **développant son employabilité**. Cette diversité de parcours, notamment en cas de plafonnement de carrière, peut apporter de la motivation au salarié.

Roger & Ventolini (2004, p.1869) amènent l'idée d'une définition de « *processus* » qui montre que la mobilité « *est la facilité à changer d'emploi* », et non le fait même de changer. Mais chaque changement constituant une étape personnelle, les mobilités, même internes, doivent être porteuses de **sens**. Les entreprises ont leur rôle à jouer dans la garantie de forme, et également de fond, comme le montre Blanchette (2018, p.137) qui met la mobilité interne en perspective avec la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE).

Finalement, la mobilité interne est réussie quand elle a un intérêt à la fois pour l'entreprise, pour les managers concernés par la transition, et pour le salarié. Cependant et, surtout, concrètement, cette pluralité de parties prenantes rend le projet de mobilité interne parfois complexe. Ainsi, plusieurs outils viennent en appui de ces pratiques afin de les fluidifier.

### *Les outils de la mobilité interne*

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

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

**A l'initiative de l'entreprise**, l'un des outils les plus anciens était destiné principalement aux cadres : **la gestion des carrières**. C'est une notion qui a vu son champ s'élargir, grâce notamment à l'apparition de la notion de « **talent** » qui a progressivement pris sa place dans les entreprises. Cependant, la limite de la question des talents réside dans le fait qu'elle ait pu « *encourager les personnes talentueuses en désespérant les autres* » (Noguera, Criaus, & Cappelletti, 2009, p.219). C'est pourquoi de nombreux auteurs et gestionnaires RH conviennent que « *rendre tous les salariés talentueux devient pour les entreprises un impératif stratégique* » (Peretti, 2009, p.21). Concrètement, la gestion des hauts potentiels et des talents s'adresse en très **grande majorité aux cadres** par le biais de « revues de personnel ». Dany, Pihel, & Roger (2013) interrogent néanmoins le nouveau visage pris de la gestion des talents et des compétences dans un environnement nouveau. Ils montrent, malgré des nuances évidentes, qu'il n'est cependant **plus** « *question de carrières programmées par leurs organisations pour leurs salariés* » (page VII). En tous les cas, plus de la même manière qu'auparavant. Sans programmer, l'entreprise peut cependant apporter des outils utiles aux salariés pour envisager des trajectoires. Ainsi, une action que peut mener l'entreprise pour faciliter la mobilité interne est d'« **analyser les métiers en entreprise pour gérer les mobilités** », car « *les passerelles entre la façon dont les entreprises se représentent leurs métiers et les nomenclatures nationales ne vont pas de soi* ». A partir d'une étude interne à Thalès, Mahlaoui, Cadet & Rousseau (2008), montrent que les passerelles internes sont donc favorisées par une « *appropriation pertinente de la notion de métier* » qui favorise le transfert de compétences, les mobilités, et donc la sécurisation des parcours professionnels. Quelles que soient les actions des entreprises, « *elles sont souvent pleines d'occasions à saisir ou à provoquer* » Dany, Pihel, & Roger (2013).

En ce qui concerne les « *outils de stimulation de l'initiative individuelle* », il existe des supports qui peuvent être utiles à un nombre plus étendu de salariés. Les **bourses de l'emploi** par exemple, informent les salariés des opportunités au sein de l'entreprise. Dejoux (in Thévenet et al., 2012, p.438) « *montre que l'animation de la bourse à l'emploi constitue une décision de politique interne qui valorise la promotion et la mobilité interne* ». Elle nécessite donc, en cela, la définition d'un processus de recrutement interne structuré. Il existe aussi des **cartographies de métiers**, qui permettent aux salariés de se renseigner pour envisager des orientations nouvelles à partir des emplois qu'ils occupent. Le concept des « **forums métiers** » est également utile aux employés qui veulent s'y rendre pour repérer des métiers et prendre des décisions de mobilité interne. Plus récemment, une attention particulière est même portée à la qualité d'accueil d'un salarié en mobilité interne, qu'elle soit « verticale, horizontale, géographique ou bien après une période d'absence prolongée ». Ce processus et ce parcours se nomment « **crosboarding ou onboarding des mobilités internes** » (Pogg-Zambeaux, 2020, RH info). Le crosboarding rappelle qu'aucune mobilité, même interne, n'est anodine, et qu'elle nécessite une phase d'accueil et d'intégration pour générer motivation et création de valeur ambitionnées.

Il existe par ailleurs les **entretiens annuels d'évaluation**, les **référentiels emplois et compétences**, les **accords de GPEC** et les **examens internes**. Or cette multiplicité d'outils peut être à l'origine de ruptures de trajectoires, notamment en raison d'un manque de cohérence entre chacun d'entre eux. Néanmoins, comme le constate Dubouloy (2005, p.29), ni les bons diplômes ni les comportements parfaits **ne garantissent** aujourd'hui une carrière tranquille. La mobilité interne ressemble en effet désormais « *davantage à un torrent bouillonnant, semé de barrages et d'embûches* ». Sa mesure en devient d'autant plus délicate.

Pour évaluer la mobilité interne et ses résultats, il convient de l'étudier à partir de plusieurs paramètres.

### **1.1.3 – La mesure de la mobilité**

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

La mesure la plus logique consiste à mettre en relief deux éléments clés de la mobilité interne : les **postes successivement occupés** et le **temps passé** par le salarié dans l'entreprise. C'est ce

que font les DRH afin d'avoir une image claire du parcours d'un salarié au sein d'une organisation (Roger & Ventolini 2004).

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

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

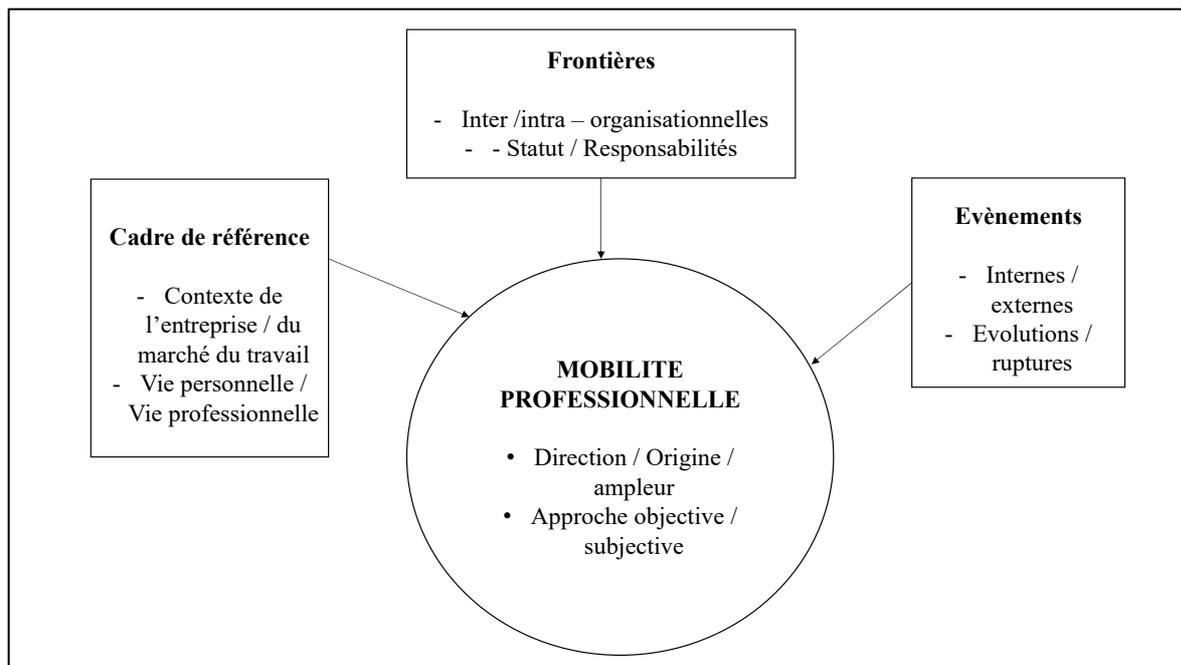
D'autres modèles théoriques dans la littérature permettent de mieux comprendre les variables explicatives qui guident le salarié face à une décision d'accepter une mobilité intra-organisationnelle. En premier lieu les **variables liées aux ancrs de carrières**. Pour Schein (1978), l'ancre de carrière est le mélange des intérêts et besoins qui guident l'individu face à une décision relative au travail. Il propose un instrument de mesure intitulé *Career anchors: Discovering your real values* qui identifie **huit ancrs de carrières** qui influencent la mobilité intra-organisationnelle, soit les ancrs : (1) de compétence technique et fonctionnelle, (2) de gestion, (3) d'autonomie/indépendance, (4) de sécurité/stabilité ou identité organisationnelle, (5) de service ou dévouement à une cause, (6) de défi (ou variété), (7) de style de vie et (8) de créativité entrepreneuriale.

D'autres **variables explicatives sur l'intention des salariés** envers les différents types de la mobilité intra-organisationnelle sont proposées dans la littérature comme des variables sociodémographiques telles que l'âge, le sexe, le statut familial ou le fait de vivre ou non avec un(e) conjoint(e) qui travaille ou non, avec ou sans enfants dans le foyer. Sur *l'âge*, plusieurs

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

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

*Schéma n°1 : Eléments de mesure de la mobilité. Source : Roger & Ventolini (2004), page 1883*



*Synthèse des principaux éléments à prendre en compte dans la mesure de la mobilité professionnelle*

Cependant, si les grilles proposées contribuent largement à la mesure, l'exercice de l'évaluation la mobilité reste infiniment délicate car elle est à la fois humaine et multi factorielle.

Ce qui amène certaines structures à finalement abandonner le calcul de la performance. Dans les cas de la mobilité professionnelle contrainte, traitée dans une cellule de reclassement dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi, (Payre, Tissioui, Scouarnec & Joffre, 2020) - *comme Beaujolin-Bellet en 2010*- constatent qu'il n'existe ni trame réglementaire, ni trame légale d'indicateurs. Les auteurs précisent que les entreprises, connaissant peu le système, « oublient » de mesurer les performances des cellules de reclassement mises en place.

Convaincus de l'intérêt de la mesure, « *de l'évaluation, de l'efficacité et du pilotage* », Payre, Tissioui, Scouarnec & Joffre (2020) en proposent des mesures d'efficacité. Ils préconisent des « *mesures de performance des cellules de reclassement* » (page 267) à articuler avec les indicateurs macro. Il s'agit, selon eux, de mesurer plusieurs items qui sont : Adhésion effective des salariés licenciés (taux d'adhésion et d'implication) ; Capacité du cabinet et de la cellule de reclassement à faire émerger des offres d'emplois cachées sur le territoire et/ou dans le secteur ; Qualité de la méthodologie et des accompagnements mis en œuvre par le prestataire gérant la cellule de reclassement ; Reclassement externe (via les cellules de reclassement) ; Durabilité de l'emploi retrouvé (ou du reclassement) grâce au dispositif ; Effort de formation lié au

dispositif de reclassement et son impact réel ; **Investissement économique** (coût moyen par salarié).

**Mesurer la mobilité** est essentiel et, si cela reste particulièrement complexe, plusieurs auteurs proposent grilles et items pour faciliter cette évaluation.

La **mobilité** professionnelle conserve **ses caractéristiques** décrites par les études menées depuis de nombreuses années. Pour autant, elle **évolue** de plus en plus rapidement, d'abord parce qu'il y a de **plus en plus d'individus** en mobilité, ce qui bouge forcément les lignes définies. Et ensuite parce que les **mutations économiques, sanitaires et écologiques** amènent des changements extrêmement rapides dans le monde du travail, et donc dans celui des mobilités.

## **1. 2 – L'évolution de la mobilité en adéquation avec les enjeux**

Dans un contexte économique en forte mutation, la mobilité a pris une forme nouvelle et nécessite la conception de **formules nouvelles** de transitions professionnelles Kaisergruber (2006, p.16). Cela signifie, dans les faits, que les individus sont confrontés aux « *changements permanents et à l'injonction d'anticiper pour s'adapter* ». Et, surtout, que « *le caractère linéaire des trajectoires ne représente plus la règle* » (Laroye-Carré et Mayen (2019). Chacun doit s'adapter en permanence, et, progressivement, la loi accompagne ces évolutions, même si « *l'information sur les mobilités professionnelles* » reste « *un très grand chantier de service public* » à poursuivre (Guézou, 2021).

### **1.2.1 – L'évolution de la législation**

Les lois introduisent **l'obligation de mettre en place des outils de gestion des ressources humaines**, comme la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC), la sécurisation des parcours et l'employabilité et le développement des compétences. En toile de fond : l'idée d'essayer de prévoir pour faciliter l'adaptation, celle des entreprises et celle des salariés. Le législateur s'empare du constat partagé qu'entreprises et territoires se trouvent au cœur d'enjeux complexes. Il légifère avec l'idée de favoriser l'anticipation pour s'adapter à cet environnement en évolution continue. L'intérêt de retracer de manière résumée l'évolution de la loi, est de retrouver *-avant de les analyser-* les **éléments clefs et l'état d'esprit** qui préfiguraient ces **choix législatifs**. Et, les traçant à la suite, d'en voir apparaître **l'évolution**.

### ***2005-2008 : GPEC en appui des « prévisions »***

La loi n°2005-32 de programmation de cohésion sociale du 18 janvier 2005, loi Borloo prévoit qu'à partir de début 2008, les syndicats sont en droit d'obtenir une **négociation sur la GPEC**. Ces dispositifs ont pour finalité première d'éviter les licenciements économiques ou d'en limiter le nombre. Si l'obligation de faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est ancienne (article L.2323-56 du code du travail ou encore article L.1233-4), la loi de cohésion sociale a cherché à faire de la GPEC un objet de dialogue social en créant une obligation triennale de négociation (article L.320-2 et 3 du code du travail. Cf. également L132-27).

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

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

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

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

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

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

### ***2018 : loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel***

Cette loi part d'un constat clair qu'il existe un **déficit** évident et une forte **inégalité de compétences**. Ces manques ont des implications qui se font ressentir fortement lorsqu'il s'agit d'avoir accès au marché du travail. Par ailleurs, « *le fort taux de chômage structurel que connaît la France joue en retour sur les inégalités de compétences car une période d'inactivité sans formation adaptée se traduit par une perte de compétences* » (France Stratégie janvier, 2021). Tous ces constats amènent cette loi fondamentale qui introduit **la notion de compétences** comme visée pour garantir l'emploi. Les **entreprises** restent des acteurs majeurs et les **individus** sont également confirmés dans leur responsabilité à prendre pour développer leurs compétences. Les **CEP sont confortés** pour aider chacun sur le territoire. Avancée majeure, le **CPF est monétisé** et l'application mobile qui suivra le rendra vraiment visible. Le dispositif de formation entre dans un système de labellisation harmonisé par un nouvel opérateur unique : France Compétences. Depuis 2018, de nombreux outils sont mis en œuvre par cette loi pour former pour développer les compétences.

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

### **1.2.2 – L'importance de la vision emploi : GPEC et prospective métier**

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

#### ***Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences***

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

Cette modalité de gestion prévisionnelle des emplois est arrivée dans les années 1980 avec les premières démarches de planification, c'est-à-dire bien avant la loi de 2005 qui la rendra obligatoire. Adossée à la question des Plans de Sauvegarde de l'emploi, la GPEC « *cherche à faire converger 'l'économique et le social' dans un horizon de trois à cinq ans* » (Guerrero, 2009, P.45). A partir de la **stratégie de l'entreprise** et des **évolutions d'organisation** qui en

découleront, les équipes des ressources humaines tentent d'estimer et de définir autant que possible les **évolutions des métiers**. Pour ce faire, des cartographies de métiers et de compétences sont établies. Concrètement, en comparant les métiers futurs et les ressources de l'entreprise, l'exercice est **d'anticiper les écarts**. L'objectif de fond est de **limiter les conséquences des restructurations** par l'anticipation en termes d'emploi. Mais dans les faits, elle reste difficile à mettre en place compte tenu des **difficultés à anticiper**.

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

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

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

### ***Prospective métiers***

C'est pourquoi, « *en rupture avec les démarches classiques des gestion prévisionnelles* », Boyer & Scouarnec (2005) ont proposé la méthode de la **prospective métier** « *plus orientée sur la création de sens et de valeur que sur le simple instrumentalisme* ».

Définie comme la « *capacité de détection précoce des signaux faibles de changements à venir* » Scouarnec (2002), la prospective permet, à partir de l'historique des métiers, de travailler sur les projections de ses évolutions et mutations à venir. La méthode développée se décline ainsi en **quatre points** : « *l'appréhension contextuelle, la pré-formalisation, la construction et la validation* ». La prospective métier met « *en évidence des métiers en émergence, en transformation et en obsolescence* ». L'objectif final est de créer un **observatoire des métiers**, « *prolongement du concept de prospective appliqué à la gestion* » (Boyer & Scouarnec, 2005, p.13).

La prospective est ainsi devenue un **outil central pour étudier l'évolution des métiers** et proposer des définitions des métiers de demain. Au départ outil stratégique utilisé par les grandes entreprises, la prospective métier est « *de plus en plus courante dans le domaine de la gestion des ressources humaines* » comme un instrument au service d'une GRH innovante (Noguera, Canes & Sbai 2020).

### ***Prévisions et prospective***

Malgré sa mise en œuvre toujours délicate, la GPEC est un outil qui est resté obligatoire, ce qui est un premier point. Puis, la **GPEC continue d'être un instrument au service de l'emploi** qui, par l'obligation d'interroger la stratégie de l'entreprise permet d'éviter des licenciements. Ainsi, même si elle est diversement utilisée, la GPEC peut devenir un « *levier managérial permettant d'accroître la légitimité d'un service RH* » comme le montre l'étude récente de Becuwe, Audrey, Oiry & Ewan (2020). En parallèle, la **prospective métier** constitue un outil indispensable compte tenu des changements de métiers à venir.

En 2021, le constat est que les RH, renouvelant leurs dispositifs prévisionnels, ont **besoin à la fois de la prévision et de la prospective**, car la GPEC ne remplace pas l'anticipation sur les métiers. Des « *liens étroits et complémentaires* » existent donc entre la dimension prévisionnelle et prospective (Brillet & Hulin) 2010. En d'autres termes, « *prévision et prospective sont tous les deux indispensables à une organisation pour concevoir son avenir* » Noguera & Lartigau (2009, p.27). Pour ces auteurs, ces deux notions sont **complémentaires** dans le but de bénéficier de méthode **quantitative** autant que **qualitative**.

La GPEC et la prospective métier sont emblématiques des outils utiles aux entreprises dans un monde en grande transformation. L'objectif visé est la sécurisation des parcours de chaque individu et la garantie de son employabilité en développant les compétences.

### **1.2.3 – Développer les compétences et la formation**

Tous ces outils visent à **sécuriser les parcours professionnels**. Cette notion même entraîne des sujets nouveaux que les entreprises et les salariés définissent, renomment, intègrent et interrogent. L'une des notions principales qui en découle est **l'employabilité**. Car la sécurisation visée a pour vertu de participer à l'employabilité des salariés.

Bien que définie depuis plusieurs années, la notion même d'employabilité apparaît avec un contexte économique particulier qui transforme le lien à l'emploi. Remis dans ce cadre, le préalable est que « *l'inemployabilité n'est pas une caractéristique des individus mais le résultat*

*d'un processus dynamique. L'employabilité s'acquiert dans l'emploi et disparaît lorsque le chômage frappe et dure. Suggérer que nul n'est inemployable inverse l'analyse et reporte un peu la responsabilité de l'employabilité sur l'employeur* » (Séchaud, 2016).

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

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

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

Bien qu'il ait existé un débat dans la littérature, qui opposait d'un côté « *une accumulation de compétences transférables* » et de l'autre « *une nouvelle méta-compétence : le savoir-évoluer* » (Loufrani-Fedida, Oiry, & Saint-Germes, 2015, p.19), la loi de 2018 « *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* » a remis la **notion de compétences** au cœur de la vie professionnelle. De manière générale, la **compétence** « *est considérée comme le processus qui permet à un individu d'occuper, de trouver ou de créer un emploi à partir de l'utilisation optimale de ses compétences individuelles* » (Loufrani-Fedida, Oiry, & Saint-Germes, 2015, p.19). Pour prévoir les changements professionnels à venir, le salarié a besoin de rester « employable », et l'entreprise, de son côté, favorise son évolution professionnelle en ce sens. Dans cette période où « *le salarié joue un rôle plus important dans la gestion de sa carrière* » (Roger & Ventolini, 2004, p.1868), l'employé se doit d'apporter sa contribution éclairée et devenir, progressivement, **acteur de son parcours, de son employabilité et du développement de ses compétences**.

De son côté, **l'entreprise**, longtemps prescriptrice des carrières, s'était quelque peu retirée de gestion des compétences, ne pouvant plus garantir l'emploi de manière indéterminée. Puis, par la loi de 2018, **reprend une place dans le développement des compétences** de ses

collaborateurs. Compétences qui seront utiles pour l'entreprises certes, et aussi pour la suite de parcours de salarié qui doit être doté de compétences tout au long de sa carrière.

Or, dans les faits, une étude de France Stratégie menée en mi-2019 et fin-2020 (page 9) montre que **seule une faible part des entreprises** -à peine un quart- « *mettent en pratique la gestion des compétences de manière systématique* ». Cette étude note également que, même dans les entreprises qui mettent en place une gestion des compétences, la démarche reste souvent isolée, et **peu articulée aux autres leviers habituels** que sont la rémunération, le recrutement et la formation notamment. Le constat est que, « *dans les faits, la route est encore longue pour que la notion de compétence professionnelle parvienne à supplanter la logique de poste définie comme une addition de tâches à accomplir* ». La proposition des chercheurs de France Stratégie est, -plutôt que de maintenir une « *méfiance à l'égard des démarches de gestion des compétences* »-, de rapprocher deux visions qui se complètent. La première est une vision de la **compétence** au service des objectifs et de la stratégie de l'entreprise. La deuxième est une compétence à la fois **individuelle** (formation, expérience), adaptée à **l'entreprise** (management, organisation, RH) et s'exprimant dans un **contexte donné** (culture d'entreprise, écosystème, modalités de travail). **La compétence est vécue à un moment donné, en lien avec l'environnement.** Ce serait ainsi « *l'articulation de ces deux dimensions -individuelle et organisationnelle-* » qui ne seraient plus associées mais créeraient ce que les équipes de France Stratégie nomment « *un système holistique de management par les compétences* ».

Une autre étude de France Stratégie, en 2021, met en exergue **l'inadéquation des compétences** de 29% des individus au regard du métier qu'ils exercent. A l'intérieur de ce panel, les chiffres montrent qu'un tiers des individus a des compétences non adaptées à son poste en raison des incohérences entre son profil de formation et son métier.

Pour développer l'adéquation entre compétences et métiers, Scouarnec (in Broussous, 2020) a expérimenté une « *plateforme de compétences* » dédiée à faciliter l'orientation. L'objectif de cette plateforme est **d'agréger les informations sur les emplois, d'accompagner et de développer des compétences** utilement ciblées. Scouarnec a testé cette démarche avec l'école du numérique Simplon, cinq OPCO, Pôle emploi et l'APEC pour une formation « *Compétences 3.0 pour la réinsertion professionnelle* ».

Ces deux points (compétences et formation) sont en lien car la **formation continue** joue un rôle central dans le développement des compétences des individus. Dans ce contexte transformé de recherche de développement de compétences utiles, la **formation** est un outil majeur. Or, depuis des années, le constat de l'accès à la formation montre une forte inégalité. En 2019, le

Céreq montre à nouveau que « *même si les moins qualifiés en font moins souvent la demande que les autres, les deux tiers des salariés souhaitent se former, quel que soit le niveau de qualification* ». **L'entreprise reste engagée à agir** en dispensant des formations utiles immédiatement tout en permettant le développement des compétences. Et, par ailleurs, **tout individu** a été mis en lien avec une campagne de communication massive depuis l'arrivée du Compte Personnel Formation (CPF) en euros. Les **centres de formation**, directement concernés par le CPF, s'orientent également vers le développement de compétences, orientation vérifiée par des dispositifs d'État mis en œuvre par France Compétences.

La finalité est de permettre à chacun d'être doté de la **compétence....de l'adaptation**. Préparer les individus à de nouveaux métiers devient incontournable. Nombreux sont ceux qui seront amenés à changer de postes et d'entreprises plusieurs fois dans sa vie. **L'employabilité par la compétence** devient un sujet majeur.

Dans ce contexte de responsabilisation de chacun, **prescrire la mobilité est de moins en moins adapté**, ce qui amène les parties prenantes à modifier leur posture pour accompagner ces évolutions.

## Synthèse

### **Section 1 – L'évolution de la mobilité professionnelle**

#### **1.1 - L'objectif de cette section était de définir la mobilité et d'étudier ses outils de mesure.**

D'abord, la mobilité se définit par tous les **mouvements** et les **changements** professionnels.

Si de nombreux éléments influent sur la mobilité des personnes, à l'inverse, **aucune mobilité n'est sans incidence** sur un individu.

Ensuite, au sein des entreprises, la **mobilité interne** apporte de nombreux **intérêts partagés**, mais elle peut aussi parfois être **source d'inquiétude** pour les salariés qui sont confrontés à l'incertitude de l'avenir. **Rechercher le sens** des mobilités a donc un intérêt. Finalement, une mobilité réussie est celle dans laquelle **toutes les parties prenantes trouvent un intérêt**, entreprises et salariés.

Pour toutes ces raisons, **sa mesure reste complexe**.

#### **1.2 - Ces éléments de repère posés ne cachent pas l'évolution constante de la mobilité**

Les lois, d'abord, mettent en exergue le besoin **d'anticipation**, **d'employabilité** et de **formation**.

La **compétence** est au cœur du sujet, qu'elle soit **technique** ou synonyme de **capacité d'adaptation**.

Dans ce contexte, **GPEC et prospective métier** constituent des outils indispensables à la mise en œuvre pertinente des mobilités professionnelles.

## 2 – De la mobilité prescrite à la co-gestion de la mobilité.

### *Le rôle des parties prenantes*

Comme le résume Brochier (2021), les **années 1950 à 1980** ont vu émerger des « **leviers collectifs** pour gérer des reconversions massives » tels que les départs volontaires, les cellules de reclassement et les dispositifs de reclassement aidés par les pouvoirs publics. Depuis 1990, une « *responsabilisation* » a été mise en œuvre face aux reconversions, **responsabilisation** à la fois des **entreprises** et des **individus** : pour les *individus*, le DIF puis CPF, la convention de reconversion, le congé de conversion, le contrat de sécurisation professionnelle, etc. ; pour les *entreprises*, le PSE et la GPEC.

Ainsi, la mobilité professionnelle est gérée par de nombreux acteurs et parties prenantes dont il convient de préciser les missions dans ce contexte transformé.

### 2.1 – L’individu, acteur de son parcours et l’entreprise acteur de l’employabilité

La responsabilité se trouve de plus en plus partagée entre l’individu lui-même et l’entreprise ;

#### **2.1.1 – Tous les individus peuvent-ils devenir pro-actifs ?**

Au-delà des accélérations techniques et sociales, chacun doit s’adapter aux évolutions des métiers et à des modes de vies et d’états d’esprit qui changent, même si, progressivement, l’« *adaptation récurrente* » des personnes aux changements professionnels est « *devenue la norme* » (Laroye-Carré & Mayen, 2019). Pourtant, cela reste délicat, car « *le changement le plus profond et le plus difficile à réaliser est celui de la « transformation » des individus* » (Baratoux, 2016). Ainsi, au cœur de ces transformations, le salarié est sollicité d’une manière nouvelle. Car la question de l’employabilité « *repose sur les processus cognitifs de l’acteur (...) qui dispose finalement d’une large liberté d’action dans sa démarche d’appréciation* » (Loufrani-Fedida et al., 2015, p.20).

L’enjeu est important pour le salarié car il se trouve en situation **d’agir lui-même** pour retrouver un emploi. Au regard des paramètres nombreux qui peuvent ou non favoriser la réussite d’une telle recherche de poste, on perçoit rapidement ce que ce processus de **proactivité** peut avoir de complexe, voire d’extrêmement délicat dans certains cas. En effet, en plus d’un portefeuille de **compétences** à faire vivre, le salarié doit prouver sa **capacité d’adaptation**. Certains ont les moyens de faire valoir ces éléments cumulés. Pour d’autres, cette posture peut avoir un effet

**décourageant ou inhibant.** Car, au cœur de cette approche, le salarié devient acteur de sa carrière, ce qui est plus facile à dire qu'à faire. La question de cette logique d'individualisation et du principe d'autonomie -qui prévaut par exemple pour le CEP et le CPF- peut **fragiliser les usagers les moins outillés** (Agustino et al., 2019).

Or l'investissement est déterminant si l'on définit la proactivité comme « *un terme malléable utilisé pour évoquer tour à tour une personnalité, un comportement, une attitude, un objectif ou une démarche à suivre qui favoriseraient la réussite de sa vie et sa réussite professionnelle* » (Gatignon-Turnau, Ventolini, & Fabre, 2015, p.26). Les auteurs montrent que le principe même du comportement pro-actif n'est pas nouveau, bien que les travaux à ce sujet soient peu nombreux. La **proactivité** est, d'après eux, caractérisée par deux approches distinctes. La première dite « *approche classique* » (p.29), a pour objet d'organiser la carrière en la planifiant autant que possible. Dans ce schéma, « *l'individu doit être à l'initiative de l'action et doit définir ses propres objectifs sans se les laisser imposer par les autres et être passif* ». Il a une vision claire de ses souhaits de carrière et s'organise pour y parvenir. La proactivité que Gatignon-Turnau et al. (2015) nomment « *nouvelle approche* », reflète les enjeux contemporains. Il s'agit plutôt dans ce cas d'« *anticiper les événements futurs qui peuvent nous arriver, et ainsi favoriser des comportements préventifs* ». En résumé, dans le premier cas, le salarié crée « *sa propre trajectoire de carrière* », dans le second, il se prépare « *aux événements extérieurs* ». Les uns planifient, les autres s'organisent, en anticipation, pour savoir réagir aux événements extérieurs. Autrement dit, « *une approche «anticipatrice» de la proactivité (...) pourrait se substituer à une approche 'planificatrice'* » p.39. Mais dans les faits, la proactivité est une posture complexe à mettre en œuvre. Il n'est pas facile de rester seul avec les questions qui entourent ces réflexions à la fois professionnelles et personnelles. Cette posture active peut ainsi s'avérer libératrice ou délicate car la question de l'autonomie et de la liberté, *de la proactivité*, constituent un sujet bien complexe.

Dans d'autres situations, les individus sont dotés de moins d'atouts pour gérer les périodes de rupture, « *les transitions involontaires (qui) se sont accrues avec la montée du chômage* » (Duhautois et al., 2012, p.105). C'est pourquoi, dans certains cas, les effets psychologiques de la **mobilité non choisie** sont réels. Ainsi, « *des trajectoires chaotiques, des traumatismes identitaires, sont couramment observés à moyen et long terme chez les individus ayant perdu leur emploi* » (Mercier, Schmidt, & Lacour, 2012, p.5). Le Ministère du travail indique que les RPS –Risques PsychoSociaux- peuvent être liés aux « *changements de travail* » et notamment aux restructurations (site internet Ministère Travail, 2016). Car, « *en passant d'une*

*logique de production à une logique commerciale, l'entreprise a fait bien plus que changer de statut : elle a changé de métier et d'identité* » (Palpacuer & Seignour, 2012, p.154). Les auteurs, qui reviennent sur « *les 32 suicides qui ont eu lieu entre 2008 et 2009* » dans l'entreprise de télécommunication, décrivent que la presse a montré combien la situation de changement avait été difficile à gérer. Pour le salarié, les enjeux sont considérables. En **impactant le travail, c'est dans leur identité même** que les individus sont touchés. La manière de gérer ces périodes est déterminante.

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

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

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

### **2.1.2 – Comment l'entreprise sécurise-t-elle les parcours ?**

Pour l'**entreprise, l'enjeu** est différent. Il s'agit de son existence même. L'organisation a ainsi intérêt à « *développer les capacités (...) qui la rendent unique, la distinguent de ses concurrents*

*et lui permettent d'exceller dans certains domaines* » Besseyre des Horts (2016, p.13). Or les leviers qui peuvent permettre cet avantage concurrentiel résident dans les compétences techniques et la culture d'entreprise. Au quotidien, ceux qui déclinent ces politiques, qu'elles soient techniques ou culturelles, sont les **managers** qui portent la production. En prise directe avec l'ensemble des sujets, « *les dirigeants de proximité sont les **premiers relais de (nos) actions et ce, dans un sens ou dans un autre*** » (dirigeant d'entreprise cité par Janand & Brillet, 2015, p. 261). Palpacuer & Seignour (2012) montrent d'ailleurs que la presse a mis en cause « *la situation de l'entreprise et la manière de manager ces transformations* ». Les **dirigeants sont donc en première ligne** sur un sujet plus que sensible : celui de l'identité professionnelle et de son impact personnel sur les salariés. Leur volonté d'accompagner leurs équipes dans les transformations est un élément de distinction.

Si les managers sont les premiers interlocuteurs pour les transformations, **les directions** sont, de leur côté, les entités qui impulsent et organisent les mouvements. Dans ce contexte de **réorganisations** qui seraient jugées nécessaires, la **direction tient un rôle central** dans la sécurisation des parcours. Ce rôle se situe à trois niveaux : **l'anticipation, la formation et la revitalisation des territoires.**

- *Anticiper*

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

- *Former*

La formation tient ensuite un rôle majeur, évident et central dans la contribution apportée par les entreprises à la sécurisation des parcours. En effet, **la formation permet d'éviter les pertes de compétences et favorise l'adaptation à l'emploi.**

Elle peut prendre la forme de l'alternance, de congés individuels de formation, de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et passer par le plan de développement des compétences, la Pro A de longue durée, ou le Compte Personnel Formation (CPF). Cependant, **la formation s'inscrit dans un cadre d'ingénierie d'emploi** plus globale de la part de l'entreprise, comme le montrent Sigot & Vero (2014, p.1). Partant de la question de savoir si « *la sécurité des parcours professionnels peut être envisagée du seul point de vue de la formation* », les auteurs analysent une enquête menée auprès de 5.360 entreprises de 10 salariés et plus. Quatre types de

configurations d'entreprises sont déterminés en matière de stabilité de l'emploi. A partir de cette division, ils constatent que la sécurisation du parcours professionnel repose sur plusieurs points : 1) la **politique de formation** ; 2) la **politique de ressources humaines** ; 3) **l'organisation du travail**. « *L'interdépendance entre ces trois dimensions est un point essentiel. Elle semble façonner le **triangle vertueux ou vicieux**, selon les cas, à l'intérieur duquel se construisent les parcours professionnels* ». La **formation** a donc une utilité réelle lorsqu'elle est mise **au service d'un projet professionnel** clair et réaliste.

- *Revitaliser les territoires*

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

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

### **2.1.3 – Prospective personnelle et co-gestion, une solution ?**

Pour harmoniser les actions des acteurs *-individus et managers-*, Cerdin (2010) propose la **prospectivité personnelle ou la co-gestion**. L'auteur part du constat que « *l'employabilité apparaît comme un élément central en gestion des ressources humaines* », mais, à la fois manque de solutions efficaces pour être mise en place. Or, démontre l'auteur, devenir acteur de son évolution professionnelle « *ne s'improvise pas* ».

Cerdin (2010) définit ainsi une méthode de **prospectivité personnelle** qui fait passer de la gestion de carrière définie par l'entreprise, à la **co-gestion**. Ce système novateur permet à chaque partenaire de trouver les **meilleures solutions pour chacune des parties**. L'auteur démontre que, si la prospective de soi est centrée sur le propre devenir de l'individu, et la gestion des carrières sur la gestion de l'entreprise, la co-gestion est gagnant-gagnant. Sa

méthodologie prévoit que les équipes RH appuient le salarié dans son travail **d’observatoire personnel**. Chaque collaborateur peut alors effectuer une prospective tenant compte à la fois de sa situation personnelle, mais aussi de l’évolution des métiers. Ainsi, « *il s’agit de faire face aux situations de demain, encore inconnues, en s’efforçant de les prévoir. Et il appartient aux professionnels RH de leur donner les moyens d’y parvenir.* »

Cette co-gestion, en mettant en dynamique toutes les parties prenantes, permet à « *l’ensemble des acteurs, d’élaborer un projet partagé autour d’intérêts et de points de vue différents* » (Babeau, 2018), ce qui rejoint la conviction de (Foudriat, 2014) pour qui la **co-construction** est un sujet d’étude depuis plus de 20 ans.

La **co-gestion**, avec l’observatoire personnel et l’appui des RH, permet à chaque partie prenante de faciliter la mise en œuvre de mobilités positives de part et d’autre.

Ces manières d’agir, peu évidentes, nécessitent un accompagnement.

## **2.2 – L’accompagnement, un point clef**

### ***Une posture de professionnel RH revisitée et la création du CEP***

Salariés, dirigeants et managers, individus et territoires étant impactés par ces enjeux, la mobilité professionnelle se réorganise. Dans cet environnement, la gestion des talents et des **carrières n’est plus une réponse unique** (Peretti, 2008). Ainsi, un appui va être indispensable pour gérer ces mobilités exponentielles qui concernent chacun.

#### **2.2.1 – Dans les entreprises, la mobilité transformée par l’accompagnement**

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

Concrètement, pour la mobilité, **l’enjeu est ici de permettre aux individus d’identifier le potentiel de transférabilité des compétences qu’ils détiennent** (Brochier, Bref 2021). Or cette identification est plus ou moins aisée. D’où l’importance du deuxième levier que constitue **l’accompagnement des individus dans l’élaboration de leur parcours professionnel**.

Tout individu en situation de reconversion traverse un moment de déstabilisation. Chacun le vit à sa manière, cela peut être agréable voire dynamique ou, au contraire, difficile et délicat. Car, comme le montre Matus (2021), le changement de métier peut remettre un individu en position de « *débutant* » sur un nouveau métier. Et si la « *stabilité professionnelle* » recherchée sera au

bout de la route, la période de transition est également marquée par « *l'incertitude* » et, parfois, « *une phase d'apprentissage du nouveau métier* » qui engendre le sentiment de « recommencer à zéro ».

Les individus étant appelés à devenir proactifs, les métiers des professionnels RH qui gèrent leurs carrières se modifient en ricochet. Leurs responsabilités prennent la forme de missions **d'aide, d'appui et de conseil aux salariés**. Ils deviennent *accompagnateurs RH* dans le sens d'« être avec et d'aller vers, dans un esprit de partage » Paul (2015, p.8) que l'auteur considère comme la « *définition minimale* » de l'accompagnement. Elle indique (2009, p.54) que l'accompagnement met en question la « *valorisation des compétences et de l'action pertinente* » dans une situation « *opérationnelle* » permettant d'agir pour obtenir les « *résultats escomptés* ». Ainsi, le salarié agit pour passer une étape professionnelle. Et ce **passage est facilité par un accompagnement structuré** qui lui permet de **co-construire** un projet professionnel dans un contexte à la fois « *d'autonomie et de coopération* ».

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

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

La démarche d'accompagnement permet finalement de « créer le temps du sens » et de « *donner de la valeur aux expériences vécues personnellement et professionnellement* ». Cette posture favorise la maïeutique (Laroye-Carré & Mayen, 2019).

Certains spécialistes du reclassement, tels que les consultants de cabinet d'outplacement, sont depuis longtemps dans la posture d'accompagnement. Pour les acteurs RH en entreprise, il s'agit d'un « **défi de passage transdisciplinaire et transprofessionnel** » (M. Paul, 2015, p.9). Ces acteurs RH ont à passer d'un « *paradigme hiérarchique* » à celui de « *sujets en formation permanente d'eux-mêmes* ». En d'autres termes, ils étaient en posture de **prescrire** aux salariés qui n'avaient plus qu'à appliquer. Là, leur nouveau rôle d'accompagnateur RH les amène

désormais à **co-construire**, à **co-gérer** et à reformuler les souhaits du salarié jusqu'à ce que son projet soit cohérent et réaliste pour tous. Une mini révolution en somme.

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

Et pourtant, à moyen terme, « *il n'en demeure pas moins vrai qu'elle reste **primordiale** dans les projets professionnels* ». D'après M. Paul (2015, p.28), « *l'accompagnement est donc à la fois ancestral et actuel, et nous devons résister à la tentation d'abaisser la barre. Car, penser l'accompagnement répond à une exigence de fidélité au fond et d'innovation au contexte* ».

Apparaît ainsi un nouveau métier spécifiquement dédié à la mobilité : **le chargé de mobilité**

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

De manière plus récente, Scouarnec & Poilpot-Rocaboy (2016) s'interrogent sur les métiers RH de demain et donnent une place conséquente à la mobilité. Ce que confirment Abraham et Brillet (2011) qui montrent que « **le métier de chargé de la mobilité et des parcours professionnels** » est devenu incontournable. Ils montrent en premier lieu (p. 260) qu'il existe dans les grandes organisations une personne en charge de la mobilité qui y consacre tout ou **majorité de son temps**. Elle se nomme différemment en fonction des entreprises. Son appellation peut être « *chargé d'emploi et carrière* », « *chargé de la GPEC* » « *chargé de la valorisation et du développement des compétences* » ou d'autres termes encore. Cependant, ces postes visent tous le même métier « *Chargé de la Mobilité et des Parcours Professionnels* ». Bien que toutes les catégories socio-professionnelles soient concernées dans le cas de gestion de la mobilité suite à des reclassements, lors de suppression de postes, de reconversion ou en cas d'inaptitude, la **cible principale reste le public cadre et agent de maîtrise**. Ils remarquent

en outre que les organisations gèrent la mobilité de manière différente : **préventive, discontinue ou curative.**

Le métier spécifique à la gestion de la mobilité **existait déjà**. Il prend une place **de plus en plus** importante depuis que le rôle d'accompagnateur RH entre dans l'entreprise. Et sur le territoire, ce rôle d'accompagnement émerge également.

### **2.2.2 – L'accompagnement sur le territoire avec le CEP**

Le Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) est l'accompagnateur de tous les individus sur le territoire.

Prévu par loi n°2014-288 du 5 mars 2014, *relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale*, le CEP est un dispositif **gratuit** qui permet à **tout actif** d'avoir **accès à un conseiller** pour faire le point sur sa situation professionnelle.

Initialement conçu en trois étapes, l'accompagnement débute par une **analyse de la situation** avec le conseiller, puis une **définition d'un projet professionnel** pour terminer par l'appui dans sa **mise en œuvre effective**. Puis, après 2018, (France compétences, 2019) la procédure CEP doit être organisée autour de deux niveaux de conseil, un **accueil individualisé** et adapté au besoin de la personne et un **accompagnement personnalisé**.

Tout actif a accès à ce dispositif par des voies qui lui sont réservées. Ainsi, sont habilités à délivrer le CEP : **Pôle emploi** pour les chercheurs d'emploi, **l'APEC** pour les cadres, les **missions locales** pour les jeunes, **CAP Emploi** pour les personnes en situation de handicap et un opérateur désigné après appel d'offres pour les actifs (**CIBC**, ...) pour les actifs salariés. En octobre 2016, le directeur général de Pôle emploi indique que le Conseil en Evolution Professionnelle entre dans une **logique de construction avec** le demandeur d'emploi et que « *la stratégie de Pôle emploi est en phase avec la logique du CEP* ». « *Nos conseillers faisaient déjà du CEP sans le savoir* ».

Pour les entreprises comme pour les principaux opérateurs chargés de la mise en œuvre des politiques de l'emploi, le changement est pourtant conséquent. Le personnel est formé à cette **posture nouvelle**. Puis, la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018, *pour la liberté de choisir son avenir professionnel*, **conforte** le CEP et organise son déploiement pour les actifs.

Derrière ce fonctionnement, la mise en œuvre du CEP est habitée de nombreux principes à concrétiser.

En termes de principes sous-jacents, d'abord, si le CEP permet « à *chacun d'être le gestionnaire de son capital pour régir son évolution professionnelle* » (opérateur CEP, 2021), l'idée est bien d'être présent pour **accompagner cette autonomie** à construire. Car l'objectif, finalement est de favoriser les « *droits en orientation et formation tout au long de la vie, afin de sécuriser les mobilités professionnelles, choisies ou subies* » (Laroye-Carré & Mayen, 2019).

Ensuite, la gratuité n'est pas la seule garantie offerte aux bénéficiaires. Le CEP apporte également l'**égalité** d'accès et d'accessibilité, la **confidentialité**, l'impartialité, la **neutralité**, et une posture de **facilitateur** du conseiller (France compétences, 2019).

Pour ce faire, le conseiller doit **sortir de la logique prescriptive** pour adopter une posture de « *tenir conseil* » (Lhotellier, 2001). En ce sens, « *en tant que forme de conseil global, gratuit et ouvert à toute personne souhaitant s'informer, réfléchir à son évolution professionnelle et être accompagnée dans son parcours, le CEP constitue une forme sociale nouvelle* » (Laroye-Carré Mayen, 2019, p. 80.) En cela, ce dispositif est donc une opportunité à saisir pour « *renforcer la finalité d'équité sociale du CEP, c'est-à-dire pour permettre à chacun d'être en mesure d'utiliser ses droits afin de construire et d'améliorer sa vie* » (Chauvet, 2017).

Concrètement, la posture d'accompagnement du CEP l'amène à travailler à partir de plusieurs postures, missions et compétences (Agostino, Legay, Valette-Wursthén & Baghioni, 2019 ; Laroye-Carré & mayen, 2019). En effet, le CEP propose :

- Une **personnalisation** de l'offre de service
- Et, à la fois, l'**universalité** du service
- Une posture **d'accueil, d'écoute et médiation** pour obtenir les ressources
- Un choix de **co-construction** à l'initiative de l'utilisateur
- Le développement du « **pouvoir d'agir** » de l'individu.
- La mise en **synergie des dispositifs et des acteurs du territoire et la coopération au service de l'ingénierie de parcours.**
- Il est également amené dans l'activité d'ingénierie de parcours, à endosser une fonction **d'intermédiation**, située dans son territoire et toujours en relation avec des institutions, partenaires, employeurs
- Le **respect de la question du temps** car les usagers doivent pouvoir **prendre le temps** de la construction et/ou de la maturation de leur projet.
- **La construction d'un « projet réaliste »** au cœur de la démarche CEP.

- L'un des défis de l'activité de conseil réside dans l'accompagnement de la personne dans la **formalisation** et la **mise en œuvre** de ses projets d'évolution professionnelle.
- **La connaissance** de l'environnement du **marché de l'emploi** sur un **territoire**, pour **décrypter les droits** (en orientation et formation), réaliser une **ingénierie de parcours** en sachant utiliser des **outils** renouvelés (de plus en plus **digitalisés**) et travailler en **réseau** (relais d'informations) afin d'être en mesure d'apporter des **réponses fiables**

Agostino, Legay, Valette-Wursthén & Baghioni (2019) livrent le premier bilan à grande échelle des effets du CEP. Les auteurs montrent d'abord que l'ANI du 7 janvier 2009 (Accord National Interprofessionnel), qui fonde les prémices du CEP, met l'accent sur l'aménagement des transitions **professionnelles** et des **mobilités externes**. Et, surtout, « *marque l'entrée dans l'ère de 'l'accompagnement' des individus autonomes et 'acteurs de leur carrière'* ». S'inscrivant dans le paradigme de l'activation et de l'approche intégrée, le CEP répond à un double défi : la **territorialisation** animée par *coordination* et *coopération* des acteurs au niveau local et **l'individualisation** des réponses par un *accompagnement* personnalisé.

Les premiers constats portent sur les fondamentaux. D'abord, si tous les actifs sont supposés avoir accès au dispositif, le CEP demeure largement **méconnu du public potentiellement concerné**, qui n'est donc pas ou peu demandeur. Ensuite, **l'accès au CEP ne garantit aucunement un même niveau d'accompagnement**, y compris entre les structures d'un même opérateur (Laroye-Carré & Mayen, 2019). Et enfin, le CEP met en œuvre un véritable changement de paradigme qui a le souci de ne **rien prescrire à priori**.

Entrant plus dans les détails, les résultats du Céreq montrent en effet que **la posture de co-construction est très appréciée** par les CEP qui estiment avoir effectué un saut qualitatif à travers ce changement de leur posture professionnelle. Cependant, certaines structures CEP montrent que cette volonté de co-construire se heurte à des tensions avec la réalité. Notamment **l'injonction paradoxale** d'avoir le temps nécessaire à l'accompagnement co-construit, versus le flux des personnes à accompagner. Ainsi, les conditions des conseillers ne leur permettent pas toujours de consacrer le temps nécessaire à l'activité de conseiller.

Cette question **du temps** a été évoquée régulièrement dans les réponses des CEP. En outre, et bien que la **logique de prescription** soit abandonnée, elle se confronte à la difficulté d'atteinte des **objectifs en termes d'emploi** ou de nombre d'entrées en **formation**. Un autre défi délicat est celui de la construction d'un « *projet réaliste* » au cœur de la démarche CEP. La connaissance du marché de l'emploi et/ou de la formation que cela demande est en effet difficile

à mettre en œuvre. L'État a certes souhaité la création d'une structure dédiée en instaurant un Service Public Régional de l'Orientation (SPRO) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Chefs de file de l'orientation tout au long de la vie, les SPRO portent la volonté de l'État d'agir sur la maille territoriale. Pour autant, le Cereq démontre, en termes d'effets propres du **CEP** sur les **coopérations**, que la perception n'est **pas la même** au niveau **national, régional et local**. Car, si, au « *niveau national, une vraie dynamique de concertation* » a embarqué l'ensemble des opérateurs dès 2013, « *la vision du niveau national sur les coopérations territoriales est lacunaire* ».

Dans un autre domaine, la **perspective du tout-numérique** soulève des inquiétudes, notamment car il est difficile à maîtriser. L'étude montre que, certes, le numérique aurait l'intérêt de faciliter à la fois l'**autonomie** des individus et de répondre aux **contraintes** économiques des opérateurs et à l'**universalité** d'accès aux services. Cependant, il **ne peut pas** prendre la place de la relation d'accompagnement, surtout dans les moments difficiles. Par ailleurs, les CEP interrogés « *s'accordent pour reconnaître que l'utilisation du numérique nécessite des prérequis, tout à la fois techniques, cognitifs et financiers, dont ne dispose pas une partie parfois importante de leur public* ». En résumé, travailler avec le numérique apparaît « *comme une condition nécessaire mais non suffisante pour de nombreux usagers* ».

Enfin, un effet positif est mis en exergue : le CEP a eu un **effet de formalisation** qui a permis de rendre plus légitime des pratiques professionnelles.

Ainsi, « *en tant que processus d'appui mobilisable par tout actif en faisant la demande, le CEP tient un rôle pivot pour permettre aux actifs d'être acteurs de leur parcours d'évolution professionnelle* » (France Compétences, cahier des charges des CEP actifs).

Avec les **deux fondamentaux que sont l'accompagnement et le territoire**, la mission **d'accompagnement individuel**, personnalisé et réaliste est tenue par les CEP, même si quelques disparités ne peuvent être occultées. Elle est même considérée par certains opérateurs comme un « *accélérateur d'évolution* » (Agostino, Legay, Valette-Wursthen & Baghioni, 2019). En revanche, en 2019, les constats du bilan Cereq montrent **l'échec relatif** du CEP comme moteur de la création d'une véritable **compétence collective territoriale**.

Que ce soit en interne ou sur le territoire, **la qualité de l'accompagnement est donc un élément majeur de la réussite de la mobilité**. Convaincu et démontrant la puissance de l'accompagnement, le **collectif KELVEO** ne l'envisage que dans un cadre clair et a, pour ce

faire, rédigé un « *manifeste pour une philosophie et une éthique de l'accompagnement* ». Ce collectif est constitué **d'universitaires et de professionnels** qui analysent les évolutions sociétales en cours et contribuent à leur évolution par leur **présence dans plusieurs instances publiques**. Spécialistes notamment du fonctionnement des Conseils en Évolution professionnelle, certains d'entre eux interviennent également en entreprise. Ils démontrent que la **professionnalisation des acteurs qui accompagnent est primordiale**. Elle a pour but de proposer un appui de qualité par ce tiers neutre.

En résumé, d'après France Stratégie (2020), le rôle joué par l'« **accompagnement** » est « **essentiel** » pour développer des compétences individuelles en lien avec les besoins et les pratiques des entreprises .

Puis, la crise du Covid-19 a donné un coup d'accélérateur à la logique d'écosystème, de partenariat, de coopération territoriale et collective. Finalement, **la mise en œuvre des CEP, en changeant de paradigme d'accompagnement, prépare un changement de plus grande ampleur** : celui de réussir la mise en œuvre du tryptique « Accompagnement – Emploi – Territoire ».

## **2.3 – Le territoire, une « partie prenante » reconnue**

Une autre partie prenante occupe une place croissante dans le sujet de la GRH et de la mobilité professionnelle, il s'agit du territoire avec ses acteurs.

### **2.3.1 - De l'entreprise étendue à la GRH Territoriale**

Depuis plusieurs années déjà, les PME et grandes entreprises considèrent le territoire comme **une maille utile à la construction des mobilités** et aux échanges de ressources, « *voire à la création de valeur ajoutée* » (Bories-Azeau & Loubès 2013). Dès 1975 (Williamson, *in* Defélix & Picq, 2013), ce qui était alors nommé « **l'entreprise étendue** » a fait l'objet de plusieurs recherches. L'entreprise étendue a d'abord été créée pour « **mutualiser des moyens, accéder à de nouvelles ressources ou encore innover** », et donc **pas** immédiatement en **termes RH**. Puis, progressivement, d'autres expériences ont décrit des **initiatives de GRH partagée** sur les territoires. Mazzilli & Pichault (2015) font remonter le concept de « *GRH territoriale* » au milieu des **années 2000**. Ils le définissent comme une idée qui « *consiste à tirer jusqu'à un périmètre territorial, les pratiques et instruments de la gestion des ressources humaines* ». La

GRH territoriale apporte donc des pratiques internes au cœur du territoire et les met dans les mains de multi-acteurs. Avec, par exemple, des cartographies de compétences dans les **pôles de compétitivité** (Boulaire & Retour, 2008). Puis, il est démontré que les pratiques, dans ces pôles de compétitivité ont d'abord consisté à « *coordonner et mutualiser les compétences* », puis, progressivement, à « *distribuer les compétences* » (Defélix et Riq 2013) dans certains cas. Un premier format **d'analyse GRH territoriale** se fait, selon Calamel *et al.*, 2011 à l'aune de deux critères. Le premier est la « *vision temporelle du dispositif* ». Ce critère amène naturellement à la première échéance à laquelle est attendu le résultat. Le court terme étant six mois, le moyen terme deux ans et le long terme plus de deux ans. Le second critère est **l'orientation de contenu** qui distingue la gestion des *connaissances* (outils) ou celles des *processus* (action). On peut également étudier les pratiques de GRH-T à partir de deux axes proposés par Loubès & Borries-Azeau (2016) : l'axe **temporel** (long ou court terme) ; l'axe distinguant la **coordination** locale (en s'ouvrant à la dimension territoriale) ou la logique de **co-activité** (gestion étendue des compétences liées à une structuration organisationnelle du territoire via l'entreprise réseau).

Les actions territoriales de GRH étendue ont des spécificités.

### **2.3.2 – Le territoire, maille évidente pour la GPEC prescrite ou construite**

Dans les faits, les innovations RH territoriales ont souvent un lien avec **la GPEC**. On peut même dire, comme le démontrent Rivière, Loubès et Oriou (2019), que « *la GPEC constitue la principale instrumentalisation de cette GRH qui se territorialise* ». La GPEC est donc l'outil qui a vu naître le plus d'initiatives de GRH territoriale. Ainsi, en étant « *l'un des principaux dispositifs de GRH-T* » (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2019), la GPEC constitue en quelque sorte « *l'outil fétiche de ce mouvement d'élargissement au territoire* » (Loubès & Borries-Azeau, 2016).

Les études permettent de distinguer **trois types de GPEC** : 1. La GPEC d'entreprise (interne) ; 2. La GPEC territorialisée (acteurs privés) ; 3. La GPEC Territoriale (acteurs publics) comme le détaillent Loubès & Borries-Azeau (2016).

La « *gestion territorialisée des emplois et des compétences est la transposition du modèle souvent privé et intra organisationnel* », et celle de la gestion « *territoriale* repose spécifiquement sur l'intervention **des pouvoirs publics** (Loubès & Borries-Azeau, 2016). Les premières, en **entreprises**, sont « *construites* », les secondes « *prescrites, administratives* » car découlant des **politiques publiques**. Le **public cible** et les **objectifs** ne sont pas exactement les

mêmes. Les politiques publiques visent des personnes qui ont une employabilité faible. Le GPEC construite par l'entreprise a une finalité d'organisation interne et de développement des compétences des salariés (Loubès & Bories-Azeau, 2016). Ainsi il existe deux origines de la GPEC territoriale. La première vient de la « *volonté des entreprises d'élargir les problématiques GPEC aux réseaux territoriaux* ». La seconde réside dans l'action des pouvoirs publics qui veulent « *agir sur l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels* ». Les auteurs notent que, dans les deux cas, cela peut aboutir à une mise en place de **partenariats inter-organisationnels** qui font intervenir à la fois les **entreprises** et **l'État**, les deux parties associant leurs projets à l'autre. Ou, parfois, le principe même de ces co-investissements est acté au départ, comme dans les pôles de compétitivité et les groupements d'employeurs.

Le constat est donc que la **Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences** (GTEC) s'est développée dans les territoires, dans un **objectif de mieux gérer la gestion des emplois sur les bassins d'emploi**. Elle répond en cela aux « *besoins des entreprises, en restructuration ou en développement* » ou à des « *contextes territoriaux spécifiques, innovants ou en déclin* » (Loubès & Bories-Azeau, 2016).

Dans leur **méthodologie de mise en œuvre**, la GPEC **adapte sa technique à l'objectif** qu'elle sert comme le montrent Oiry et al. (2013) qui distinguent quatre types de manière de mettre en œuvre la GPEC : la GPEC « *instrumentalisée* », la GPEC « *externalisée* », la GPEC « *agent de changement* » et la GPEC « *territorialisée et mutualisée* ».

Ces expérimentations ont désormais suffisamment d'ancienneté pour avoir suscité de l'intérêt. Les résultats des études qui y ont été menées apportent quelques éclairages sur les premiers bilans.

### **2.3.3 - Des résultats mitigés malgré la conviction partagée**

On le voit, la volonté des dispositifs de GRH territoriale est de réussir des coopérations gagnantes-gagnantes pour l'ensemble des parties prenantes.

Les éléments positifs de ce type de travail commun sont par exemple mis en avant par le constat d'une **GTEC positive et durable** mise en œuvre dans le cluster technologique de Sophia Antipolis (Loufrani-Fedida & Saint Germe, 2019). Les auteurs indiquent que la réussite de cette GPEC-T « *semble dépendre de la prise en compte d'un contexte (interne et externe) précis, à travers un processus ouvert et continu dans lequel émerge un contenu, une co-production d'actions, grâce à la mise en relation des acteurs* ».

Mais, « *si le territoire émerge en tant que nouveau lieu de la gestion des compétences, il le fait en rencontrant de nombreuses difficultés et de nombreuses incertitudes (notamment juridiques)* » (p.46). Et, en effet, à l'instar de Couteret *et al.* (2019) de nombreux professionnels et chercheurs ont fait le constat de la grande **difficulté à faire vivre des projets** de gestion territoriale des emplois et des compétences. Depuis longtemps notamment, plusieurs auteurs (notamment Mazzilli, 2010 ; Bories-Azeau & Ioubes, 2013) montrent la « *difficulté de l'action collective en matière de gestion inter-organisationnelle des RH* ». Babeau, Janand et Noguera (2017) décrivent également « *la difficile mise en place d'une politique de GRH, en dépit des outils et des processus RH mutualisés* ».

Une explication de la difficulté de mise en oeuvre de ces dispositifs vient du fait que, s'apparentant à des liens, et même à un « **renforcement de liens** » (Mazzilli & Pichault 2015), ils deviennent des « **processus complexes** ». En effet, les réseaux d'acteurs qui les constituent ne sont, par définition, « **jamais stables mais en constante évolution** ». Chaque **consensus trouvé est ainsi à réinventer** avec les nouveaux venus.

Au sein du **pôle de compétitivité**, trois facteurs de difficulté dans le développement d'une GRH territoriale ont été identifiés. Ces trois points sont : « *la réalité d'adhérents non instantanément mobilisables qui freinent la dynamique de la mutualisation ; la résistance au changement qu'expriment en filigrane certains acteurs quant à l'idée d'évoluer collectivement sur la dimension des RH ; l'hétérogénéité des attentes des membres* » (Arnaud *et al.*, 2013, p. 29). Dans une autre étude sur les pôles de compétitivité Arnaud, Fauvy & Nekka (2013) montrent que ce qui a freiné l'approfondissement de la dimension RH a été la « *question de temps mais aussi de gouvernance et de divergences des représentations sur le facteur humain* », dans un article précisément nommé « *La difficile institutionnalisation d'une GRH territoriale* »

Les travaux de Mazzilli (2016) vont également dans ce sens en montrant que la GPEC territoriale rencontre **plusieurs difficultés dans l'élaboration d'une stratégie collective**. Il s'agit notamment de tensions liées au travail collaboratif, au sujet du pilotage de la démarche ou à la diversité des partenaires engagés. Ainsi, s'il est séduisant de voir émerger une nouvelle GRH territoriale, en rupture avec les fonctionnements traditionnels, les travaux menés dans les pôles de compétitivité montrent que les changements fondamentaux dans le système de GRH « *restent inchangés* » (Calamel *et al.*, 2011, p.190).

Evraere, (2016, p. 71) montre, de son côté, que si les **groupements d'employeurs (GE)** restent rares malgré leur ancienneté et un intérêt partagé, c'est peut-être à cause de « *la réticence des adhérents à partager des compétences potentiellement sensibles* ». L'auteur note aussi que ces

groupements d'employeurs ne sont pas assez réactifs par rapport à l'intérim et qu'il faudrait faire évoluer « *l'état d'esprit individualiste des chefs d'entreprise vers une capacité de coopération et, en l'occurrence, de partage de ressources* ».

De manière finalement assez unanime, on peut considérer la gestion territoriale des RH « *une réalité émergente et évolutive, et surtout....**complexe*** » (Loubes & Bories-Azeau, 2016, p.3).

Noguera *et al.*, (2015) indiquent que « *la mise en œuvre d'un projet de GRH territoriale est **difficile** car elle repose sur la coopération d'un **grand nombre d'acteurs**, éclatés sur le territoire* ». Ces projets de GRH territoriale sont aussi indispensables aux yeux de toutes les parties prenantes, que délicats à mettre en œuvre concrètement.

Dans ce paysage d'innovations territoriales de GRH étendue, notamment en termes d'emploi, il existe des initiatives spécifiques, liées à la **mobilité professionnelle**.

## Synthèse

### **Section 2 – De la mobilité prescrite à la co-gestion de la mobilité**

#### **2.1 – Individus et entreprises, la place de chacun**

Le **salarié** doit devenir **pro-actif**. Dans la réalité, cette posture est aussi **difficile** à mettre en œuvre qu'**inégal** dans les faits.

Dans l'**entreprise**, le **manager** est le premier maillon de la mise en œuvre de la **sécurisation** des parcours. L'appui concret des **directions** vient de leurs politiques RH et territoriales (avec la revitalisation des territoires).

En forme de responsabilité partagée, la **prospective de soi** déclinée en **co-gestion** constitue une méthode utile pour que **chaque partie prenante** tienne son rôle.

#### **2.2 – L'accompagnement en point clef**

L'accompagnement permet de **nommer et valoriser les changements**, ouvrant à l'individu l'accès au **sens** pour qu'il renouvelle sa dynamique d'action.

En entreprise, les **métiers d'accompagnateur existaient déjà, mais peu**. Il se généralise désormais et devient incontournable. Sur le territoire, la mise en place des **Conseils en Evolution Professionnelle** marque également la volonté de faire passer les individus et les structures **de la prescription à la co-construction**.

#### **2.3 – Le territoire, une partie prenante reconnue**

L'**entreprise étendue** n'avait *pas* pour objet immédiat les actions RH mais plutôt la mutualisation de moyens, de ressources et de coûts. Cette innovation s'est pourtant rapidement étendue à la **GRH** territoriale, notamment pour la gestion de l'emploi.

Les **premiers résultats** de ces initiatives locales sont mitigés. Le manque de stabilité et l'**hétérogénéité** des attentes génère des **difficultés dans l'élaboration** d'une stratégie collective. De ce fait, **rare sont les initiatives ayant abouti à des actions concrètes et efficaces**.

### 3 – Les Espaces Mobilité et l'acteur réseau

Cette évolution de la mobilité professionnelle, qui passe progressivement de la prescription à des modalités de mise en œuvre partagées, met en avant **trois parties prenantes principales** : 1) le salarié et son **accompagnateur RH**, 2) l'entreprise ou, plus globalement, les **recruteurs** et 3) le **territoire**.

Depuis 2009, quelques initiatives, encore peu nombreuses à l'époque, **réunissent ces trois parties prenantes** dans un même lieu : il s'agit des **Espaces Mobilité**.

L'objet de cette section est donc de rechercher dans la littérature des éléments sur les Espaces Mobilité, **réseaux internes et/ou externes**.

Les différentes formes d'Espaces Mobilité seront d'abord étudiées. Ensuite, les éléments clés d'une étude plus approfondie sur l'un d'eux seront extraits. Enfin, et à partir de ces résultats, une définition d'un Espace Mobilité sera proposée.

#### 3.1 – Les différentes formes d'Espaces Mobilité

En 2003 déjà, Thierry et Tuillier démontraient à partir de nombreux exemples qu'il était utile que tous les acteurs changent de posture pour « *mieux vivre les restructurations* ». Leur proposition était d'« *anticiper et de coopérer* » en allant vers la responsabilité sociale, vers l'obligation de développement de l'employabilité des salariés et **vers l'accompagnement de la mobilité**. A leurs yeux, **la vraie solution était locale**, générant, dans des **plateformes territoriales** d'emploi, une veille sur les métiers et, finalement, une **nouvelle logique d'acteurs** et du **dialogue entre toutes les parties prenantes** publiques et privées.

Ces auteurs ont décrit de manière précurseur une posture qui allait émerger au sein de divers **dispositifs innovants** qui ont jailli quelques années plus tard dans le domaine de la mobilité professionnelle.

En 2021, **plusieurs types d'Espaces Mobilité existent**. Tous accompagnent les périodes de transition qui permettent de retrouver un nouveau poste.

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

Dans ce moment précis, le salarié se trouve entre deux postes même si, pendant la période de transition, il peut encore tenir l'ancien. La transition professionnelle constitue une étape

incontournable à la réalisation de la mobilité. Pour ce faire, certaines entreprises ont choisi de **réunir dans un lieu dédié à la mobilité plusieurs outils de gestion des ressources humaines.**

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

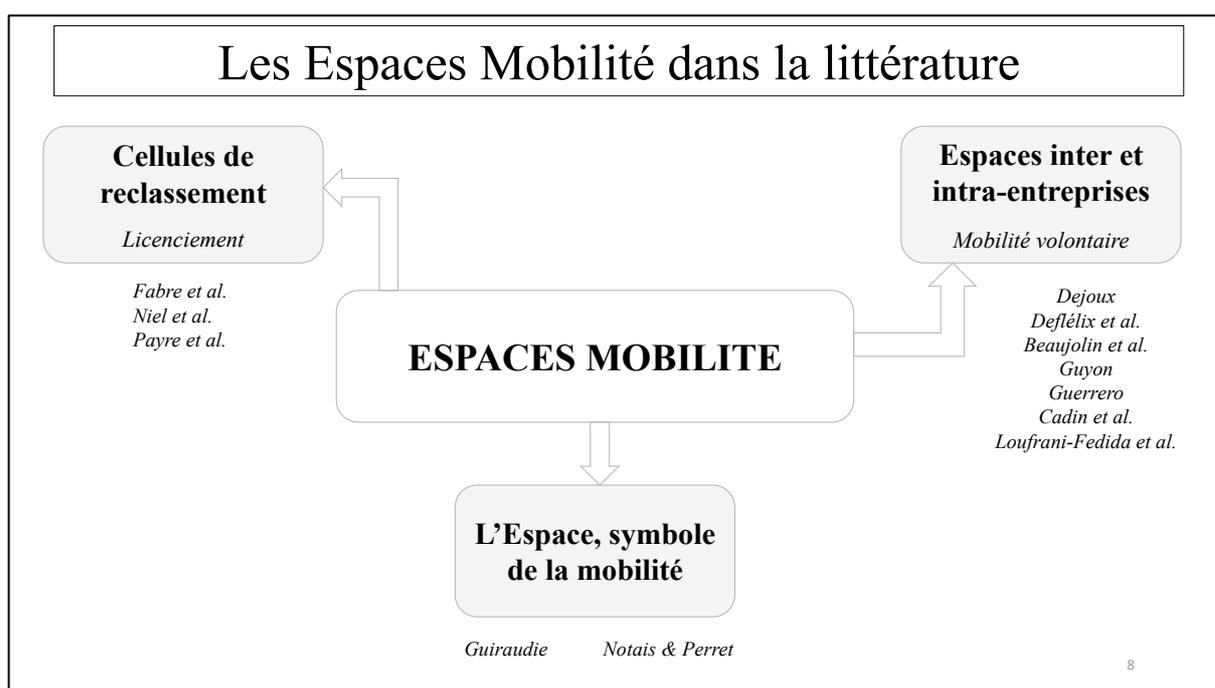
L'Espace Mobilité n'est pas un outil complètement nouveau. Cependant, il est assez peu mis en place. D'un côté, les entreprises publiques possèdent déjà de nombreux outils de gestion RH compte tenu de l'importance de leurs effectifs. De l'autre, les entreprises privées, lorsqu'elles ont besoin de ce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

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

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

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

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



### 3.1.1 – Les Espaces Mobilité accueillent des salariés volontaires

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

Il existe des pratiques de gestion de différents niveaux dans les entreprises. « *Les niveaux infra (individus), et les niveaux supra, qui sont résumés dans le terme « d'espaces mobilité » par Beaujolin et al. (2004, p.4).* Les auteurs distinguent deux types d'espaces. Le premier concerne

les **groupements d'employeurs** et le second prend la forme de **plateformes locales de mobilités multi acteurs**. Dans ces modalités, il s'agit d'Espaces à destination des salariés **en dehors de leurs propres entreprises**, générant ainsi de la mobilité inter-sectorielle, et territoriale. L'étude n'apporte pas d'éléments d'information sur le processus de ces structures.

Loubes & Bories-Azeau (2106) notent que les travaux Defelix, par ses études d'un « *modèle de GRH territorialisée* » (...) « *contribuent largement à la recherche sur les dimensions plurielles de la GPEC à l'échelle territoriale* », notamment avec ce lieu dédié à la mobilité professionnelle. Le Pôle de Mobilité Régional (PMR) accueille de manière confidentielle des salariés de plusieurs entreprises. « *Créé à l'initiative de ST-Microelectronics (ST) et rejoint très rapidement par Capgemini, Radiall et Hewlett-Packard* » (Culié et al., 2009, p.25), le Pôle Mobilité Régional favorise l'élaboration de projets professionnels réalistes. Outil adossé à l'accord GPEC des entreprises concernées et justifié par « *la faible mobilité régionale des salariés, quelle que soit la nature de leur qualification, et l'impossibilité désormais de garantir des emplois à vie, surtout dans des secteurs où les technologies évoluent très rapidement* », le PMR a ouvert en 2007. Dans la pratique, cette structure vise un **public volontaire** qui trouve à sa disposition de la **documentation sur les emplois et un accompagnement** (avec bilans de compétences possible), voire de la formation. Les salariés y sont également accompagnés pour étudier un projet de création d'entreprise. Le PMR, qui fonctionne en dehors des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), est volontairement situé en dehors des locaux des entreprises adhérentes. Il a pour objectif de « *permettre aux salariés de choisir leur parcours professionnel plutôt que de le subir* ».

Car la mobilité peut être choisie, mais aussi subie, **lorsque l'entreprise doit se réorganiser**. Dans cette situation, des **lieux dédiés à la mobilité** sont souvent mis en place. Et même, ce format d'Espace Mobilité a finalement souvent été conçu pour gérer des mobilités massives, et donc souvent contraintes.

### **3.1.2 – Les Espaces Mobilité conçus pour gérer des licenciements**

Bien que l'objet et l'appellation diffèrent, les **cellules de reconversion ou de reclassement** installées lors des licenciements se rapprochent en plusieurs points de l'organisation et du fonctionnement des Espaces Mobilité d'entreprise. Leur rôle est d'organiser l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences afin que les travailleurs licenciés puissent se reconvertir à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Ces cellules, résultant d'initiatives individuelles ou de prescriptions légales, sont généralement mises en place à l'occasion de restructurations

industrielles lourdes (Naedenoen & Pichault, 2012) et visent un reclassement extérieur après un licenciement (Beaujolin-Bellet & Bobbio, 2010).

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

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

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

Payre, Tissioui, Scouarnec & Clémence Joffre (2020), s'intéressent également à ces lieux d'accompagnement des **mobilités contraintes** dans le cadre des restructurations. Leur contribution est d'attirer l'attention sur la difficulté d'évaluation qui génère l'absence de regard sur la performance et de proposer des indicateurs pour mesurer la performance des cellules de reclassement.

Payre, Tissioui, Scouarnec & Clémence Joffre, 2020 étudient également ces lieux de reclassement, notamment pour en établir des **outils d'évaluation** (cf 1.1.3 de la section 1)

Outre ces lieux décrits par la littérature pour recevoir, d'un côté des mobilités volontaires et de l'autre des mobilités contraintes, une **recherche plus spécifique** a été dédiée aux Espaces Mobilité.

## **3.2 – Les Espaces Mobilité dans la littérature et proposition de définition**

Cette recherche sur le sujet amènera à proposer une définition d'un Espace Mobilité.

### **3.2.1 – Une étude approfondie d'un Espace Mobilité**

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

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

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

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

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

Leur **matériau** est constitué de « *l'analyse de **vingt-deux études approfondies de cas individuels, dont quatre cas significatifs*** » sont mis en exergue dans leurs écrits. Les salariés en question **sont accompagnés** par une entité chargée d'accompagner les parcours professionnels.

Une autre entité est dédiée aux salariés impactés par des réorganisations. Bien que les postes des salariés interviewés fassent l'objet d'une réorganisation, ils s'adressent au service de mobilité volontaire pour les accompagner. C'est donc, malgré le contexte, *le service de mobilité volontaire*, qui est l'objet de l'étude. Les auteurs précisent donc en préalable que le service étudié « *a été conçu pour la gestion des parcours et non pour la gestion des restructurations* ».

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

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

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

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

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

Par le contexte dans lequel l'étude a été menée, un autre résultat émerge. **Le fait de traiter des mobilités professionnelles contraintes par l'accompagnement et « non pas uniquement par la gestion du reclassement »** a des effets importants. Plus qu'une solution à court terme, cette

manière de fonctionner permet au salarié de se reconstruire durablement grâce à l'appui donné qui facilite une « *restabilisation des trajectoires* ».

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

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

Cette conclusion est confortée en 2012 par Mercier, Schmidt, & Lacour (2012). Ces auteurs constatent que les salariés qui subissent un reclassement professionnel traversent ensuite des « *trajectoires chaotiques et présentent des traumatismes identitaires* ». Leur étude établit qu'un dispositif **d'accompagnement innovant augmente considérablement « la qualité et la solidité des transitions professionnelles après un licenciement »**.

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

### **3.2.2 – Proposition de définition d'un Espace Mobilité**

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

D'un point de vue plus général et descriptif, les Espaces Mobilité peuvent être assimilés à « *une pratique d'invention et d'innovation* » (Zarifian, 2004). Ils constituent un **endroit dédié** à des salariés en cours de transition professionnelle. La **mission centrale** de ces espaces de mobilité est d'apporter aux salariés de nouveaux moyens pour construire un projet professionnel en valorisant la mobilité volontaire, en activant des passerelles inter-métiers et en proposant de nouveaux dispositifs de formation qualifiante. Ils permettent ainsi de favoriser une **fluidité dans la gestion active de l'emploi interne**.

Son objectif est d'assurer l'information, le conseil, et l'accompagnement individuel des salariés et l'incidence individuelle en termes d'emploi, d'organisation du travail et de conditions financières. Il offre au salarié des mesures **d'accompagnement qualitatives**, notamment de formation passerelle ou de reconversion pour permettre la réalisation de leur projet de mobilité professionnelle.

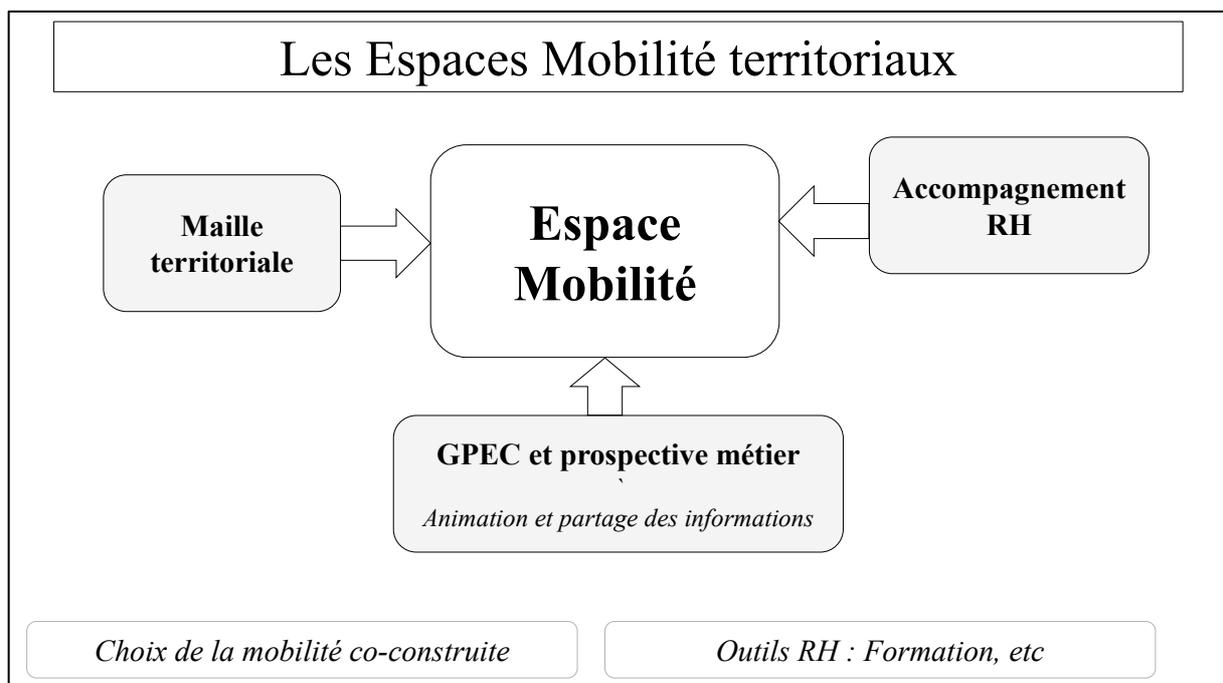
Il est généralement animé par une **équipe de consultants RH** qui accompagne l'élaboration et la réalisation des projets professionnels.

L'Espace Mobilité peut être envisagé à l'intérieur même de l'entreprise.

Il peut être aussi envisagé à **l'échelle d'un territoire**, celui-ci est alors animé par plusieurs entreprises pour « *permettre aux salariés de choisir leur parcours professionnel plutôt que de le subir* » (Culié, Defélix, & Retour, 2010). Ces espaces de mobilité apparaissent être des **espaces d'innovation**, ne serait-ce que parce que justement, ils « *s'exonèrent de frontières, voire même les déplacent, intégrant comme postulat fondateur la mobilité permanente des frontières, en particulier celles des organisations* » (Beaujolin et al., 2004, p.5).

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

*Schéma n°3 : L'Espace Mobilité territorial.*



Les enjeux peuvent différer selon les structures.

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

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

A ce stade et au regard de ces éléments, un Espace Mobilité peut être défini de la manière suivante :

### **Définition des Espaces Mobilité**

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

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

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

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

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

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

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

Dépassant la simple gestion de l'emploi, ces Espaces et Plateformes Mobilité reposent ainsi sur quatre piliers que sont :

- l'accompagnement,
- la connaissance de l'emploi en termes de prévision et de prospective métier,
- la dimension territoriale
- et, pour les écarts, la formation.

C'est en **réunissant ces éléments dans un même lieu** que les Espaces et Plateformes Mobilité semblent les mieux placées pour contribuer à développer les compétences utiles aux métiers porteurs qui seront tenus par des individus motivés. Qu'ils soient **internes ou inter-entreprises**, ils se trouvent au centre d'acteurs pluri-disciplinaires à coordonner.

Or **arriver à la coordination** efficiente de ces parties prenantes demande une modalité de gestion de projet spécifique et délicate que la théorie de **l'acteur réseau** peut éclairer.

En ce sens, les **Espaces Mobilité constituent des réseaux de mobilité territoriale.**

### **3. 3 - Le rôle de l'acteur réseau dans la mobilité professionnelle territoriale**

La réussite de ces réseaux de mobilité territoriale repose sur la **coordination des acteurs** qui entourent le dispositif. Et, lorsqu'ils sont ouverts à **l'inter-entreprises**, la coordination est d'autant plus indispensable. En effet, dès que **plusieurs entités travaillent ensemble**, qu'elles soient publiques et/ou privées, la **complexité arrive**. Elle est due, *notamment*, aux enjeux divergents, aux craintes de mettre en lumière des secrets de production, et au manque de gouvernance commune qui limite le consensus lors de désaccord.

Le **rôle de l'acteur réseau** est, dans ce cas-là, **essentiel**. Il l'est pour les réseaux mobilité.

#### **3.2.1 - La Sociologie de l'Acteur Réseau (SAR)**

Dans les années 80, Les actions partagées ont été éclairées par les travaux sur l'acteur réseau. Callon et Latour (in Akrich, 2006 p.267) précisent que l'« *expression 'Sociologie de l'Acteur Réseau' combine deux termes habituellement considérés comme opposés : celui de l'acteur et celui du réseau* ». Toute la **complexité** est bien, dans ce cadre, de faire **agir efficacement** des individus, tout en leur permettant d'être au service d'un **groupe** constitué en réseau.

La « théorie de l'acteur réseau » ou « sociologie de la traduction » permet à des actions diverses d'être menées en commun. En cela, « *le processus de traduction agit comme un lien entre des*

*activités hétérogènes, des déclarations et des enjeux* » (Walsh & Renaud, 2010). Ce processus est traduit par un **acteur central** qui « aide et nourrit le lien qui **relie** les membres de ces entités hétérogènes qui constituent un réseau ».

Selon Callon et Latour (2006), le réseau constitue une **méta-organisation** regroupant des entités qui présentent la particularité de pouvoir être : humaine ou inhumaine, individuelle ou collective.

Comme le décrivent Babeau, Janand & Noguera (2016), selon Callon et Latour (in Akrich et al., 2006, page 283), « par traduction, on entend **l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences** grâce auxquels un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force : « vos intérêts sont les nôtres », « fais ce que je veux », « vous ne pouvez réussir sans passer par moi ». Ainsi, dès qu'un acteur dit « nous », il traduit d'autres acteurs en une seule volonté dont il devient l'âme ou le porte-parole. Il se met à agir pour plusieurs et non pour un seul. Il a alors plus de force que si chacun était seul et, en cela, fait grandir les enjeux du collectif. (Callon et Latour in Akrich et al., 2006, p. 12 et 13).

« Le **processus de traduction s'effectue en quatre étapes**. La première est la **problématisation** ou formulation du problème, avec l'identification des acteurs et la définition de « points de passage obligés » (Callon, 1986). La deuxième étape passe par la mise en place de « **dispositifs d'intéressement** » afin de « sceller les alliances ». La troisième étape concerne la définition et la coordination des rôles par « **l' enrôlement** ». L' enrôlement « désigne le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte. L' enrôlement est un intéressement réussi. Décrire l' enrôlement, c'est donc décrire l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir » (Callon, 1986, p. 189). De cette manière, chacun se sent concerné parce qu'il se voit confier un rôle dans la recherche de la réponse. Enfin la quatrième étape consiste en **la mobilisation des alliés et la désignation de porte-paroles** pour représenter les acteurs et faire un travail de diffusion.

Si la théorie de la traduction s'applique au départ aux inventions techniques, le cœur de cette théorie repose sur la mise en relation de tous les actants et acteurs qui vont donner vie au phénomène étudié. **Traduire consiste donc à construire un discours** qui résonne dans les préoccupations et les représentations des différents acteurs. »

Le processus de traduction décrit donc un moment **vivant** et jalonné **d'étapes** pour aboutir, collectivement, à un **résultat** sur lequel s'entend au **fur et à mesure**. En ce sens, et comme le démontrent Walsh & Renaud (2010), « *l'article célèbre de Callon relatant l'histoire des coquilles Saint Jacques de la baie de Saint Brioux (1986) peut être lu comme racontant une histoire de **conduite du changement** comprise et rapportée de manière novatrice* ».

Pour autant, la théorie en elle-même, celle de la Sociologie de l'Acteur Réseau, reste un « **chantier ouvert** et non une construction achevée et fermée ». Callon et Latour (2006) précisent même que la théorie se « *méfie des systèmes théoriques abstraits et contraignants* ». Il indique qu'elle a été « *conçue pour **suivre des collectifs en train de se faire*** ». En cela, cette théorie correspond à cette recherche qui étudie des collectifs mobilité en cours de construction.

Rappelons aussi que le territoire « *s'apparente à un système d'action concret aux jeux d'acteurs **plus ou moins coopératifs** en faveur d'actions collectives* » (Loubes & Bories-Azeau 2016, p.4). Toute cette mise en œuvre a un effet paradoxal : elle rend ces réseaux plus **puissants** mais, à la fois, **fragiles** dans leur existence de réseau car ils sont difficiles à mobiliser **à long terme**.

Ainsi « *l'acteur réseau a une plus-value dans la construction et la stabilité de l'action* », mais « *mobiliser les acteurs* » sur le **long terme reste délicat** (Mazilli & Pichault, 2015).

### **3.2.2 – Processus de traduction et mobilité professionnelle territoriale**

La GPEC est une des premières mises en œuvre de la GRH territoriale. La **mobilité professionnelle** constitue également un réel objectif des coopérations entre acteurs d'un même territoire. Car, finalement, la situation la plus **utile, voire urgente**, dans la GRH territoriale, est celle de la **sauvegarde de l'emploi local** (Mazilli & Pichault, 2015). Lorsqu'il y a une restructuration d'entreprise, travailler avec la maille territoriale à la recherche de solutions d'emploi est une vraie **évidence**. En effet, le territoire est avant tout un « *un espace de mobilité et d'employabilité* » (Riviere, Loubes & Oriou, 2019).

Pour autant, la mise en œuvre effective du réseau à construire autour de cette problématique reste **délicate** (Beaujaulin-Bellet & Schmidt, 2008). L'auteur, et la littérature plus globalement, montrent que la réussite est importante lorsque les **acteurs locaux se coordonnent**. Ces liens entre multi-acteurs seraient même **plus efficaces** que les outils de mobilité utilisés.

Pour toutes ces raisons, et parce que la seule attention portée aux **instruments** de gestion ne suffit donc pas à garantir la pérennité de la coopération territoriale, l'élaboration d'une GRH territoriale constitue un **processus de traduction** (Mazzilli & Pichault, 2015).

Ainsi, **l'acteur réseau** revêt une importance évidente dans la mise en œuvre de la mobilité professionnelle territoriale.

Quelques auteurs dans le champ de la gestion des ressources humaines territoriales ont utilisé la théorie de l'acteur réseau pour décrypter leur terrain d'étude. Il convient en particulier de mentionner les travaux de Mazzilli & Pichault (2015) qui ont étudié **deux dispositifs territoriaux** à l'aune de la sociologie de l'acteur réseau, apportent un nouvel éclairage théorique, indiquant qu'il existe **trois modalités de traduction** : 1. La capacité des acteurs à **problématiser** le projet initial (lié au degré de formalisation des dispositifs proposés) ; 2. La nature de **l'enrôlement** (intensif ou extensif) ; 3. Le réalisme des **conséquences relationnelles** des dispositifs (prise en compte de la spécificité des stratégies utilisées pour enrôler les acteurs). Les auteurs montrent que le processus de traduction n'est **jamais achevé** comme l'avaient indiqué les créateurs de la théorie. D'autre part, celui-ci peut être **vécu de manière différenciée** par les acteurs du projet, **quels qu'en soient les résultats**. En 2018, Loufrani-Fedida & Saint Germes (2015) utilisent également la **théorie de l'acteur réseau**. Les auteurs articulent pour ce faire la grille de lecture du processus de traduction de Mazzilli (2010), Mazzilli et Pichault (2015), avec la méthodologie de Lamine et al. (2014) qui décrit le processus de construction de l'acteur réseau en quatre étapes : représentation, traduction, structuration et accélération. L'étude de Loufrani-Fedida & Saint Germes (2015) revêt un intérêt particulier puisqu'il étudie une démarche **Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC)** mise en œuvre par le **cluster technologique de Sophia Antipolis** qui a la particularité d'être **durable**, et qui propose de la mobilité. A partir de la théorie de l'acteur réseau, les auteurs montrent que les mécanismes d'engagement durables sont pluriels : \* la capacité des parties prenantes à **(re)problématiser rapidement** et dans **plusieurs directions** le projet initial ; \* des dispositifs **d'intéressement solides et réguliers** véhiculés par une **plateforme numérique** et une **communication multicanal active** ; \* un **enrôlement de type intensif**, maintenant les rôles préexistants pour une meilleure résistance aux processus de **contre-enrôlement** et pour une **acceptabilité sociale des conséquences** relationnelles des dispositifs ; \* un management polyphonique porté par un **duo de traducteurs**, transformés en « boundary spanners » que sont le **chef de projet et la plateforme numérique**. Tels sont les facteurs clés de réussite de cette démarche GRH territoriale qui s'inscrit dans la durée.

En résumé, « *la construction et de l'appropriation de cet outil de GPEC-Territoriale* » semblent liés à « *la prise en compte d'un contexte (interne et externe) précis, à travers un processus ouvert et continu dans lequel émerge un contenu, une co-production d'actions, grâce à la mise en relation des acteurs* ». En résultat, cette plateforme partagée à Sophia Antipolis, crée des « *opportunités* » et devient un modèle durable assimilable à des « *systèmes territoriaux de management global des talents* » (Loufrani-Fedida & Saint Germe, 2015). Au cœur de la GRH et GPEC territoriale qu'il réussit, ce dispositif est bien en lien avec la **mobilité professionnelle**.

La théorie de l'acteur réseau développée par Callon et Latour apporte un éclairage sociologique pour la compréhension des phénomènes de construction progressive d'un réseau associant à la fois les entreprises, les salariés et les acteurs du territoire au niveau des bassins d'emplois. Notre recherche vise en effet à bien identifier les acteurs (problématisation), à mettre en place des alliances et à coordonner les acteurs pour réussir la mobilité territoriale et à construire un discours qui traduise sous forme de réseau les objectifs de mobilité professionnelle intra et inter-entreprises. Toutefois, la thèse s'inscrit dans les sciences de gestion et met l'accent sur les dispositifs concrets de l'action collective permettant de construire la coopération entre les acteurs pour améliorer l'efficacité de la gestion de la mobilité professionnelle.

## Synthèse

### **Section 3 – Espaces et réseaux mobilité territoriaux dans un processus de traduction**

#### **3.1 – Les différentes formes de l’Espace Mobilité**

Les Espaces Mobilité regroupent sur un même lieu, **accompagnement RH**, connaissance de **l’emploi** et outils de **formation**. Leur positionnement est clairement **territorial**. Ils peuvent avoir **plusieurs noms** synthétisés sous celui d’ « Espace Mobilité ».

Certains Espaces Mobilité, **internes ou inter-entreprises**, sont dédiés à la mobilité **volontaires**.

D’autres, qu’ils se nomment « cellule de reclassement » ou « Espace Mobilité », gèrent des mobilités **contraintes faisant suite à des licenciements**.

#### **3.2 – Etude approfondie d’un Espace Mobilité et proposition de définition**

Gand & Sardas (2009) ont effectué une recherche intervention dans des Espaces Mobilité à la suite de laquelle ils ont établi que leur fonctionnement **d’accompagnement innovant augmente considérablement** « *la qualité et la solidité des transitions professionnelles* ».

A partir de cette revue de littérature, une **définition d’un Espace Mobilité** est proposée dans ce document.

#### **3.3 – Les Espaces Mobilité territoriaux en tant qu’acteurs réseaux**

La réussite des Espaces Mobilité repose sur la **coordination des acteurs qui l’entourent**.

Or, la sociologie de la traduction montre en quoi un **acteur central**, « l’acteur réseau », agit comme un **lien entre les membres des entités hétérogènes** qui constituent un réseau.

En cela, **Espaces et réseaux mobilité constituent des acteurs essentiels** dans le « processus de traduction » à effectuer pour **faciliter les mobilités** professionnelles.

---

## Conclusion du Chapitre 1

---

### De la mobilité interne à la mobilité en réseau

---

En cherchant à comprendre les **enjeux** de la mobilité professionnelle et à repérer **les parties prenantes** qu'elle engage, cette partie a cherché à comprendre dans quel contexte **apparaissent des modalités innovantes** de la gestion des ressources humaines : les Espaces Mobilité et les réseaux territoriaux de mobilité.

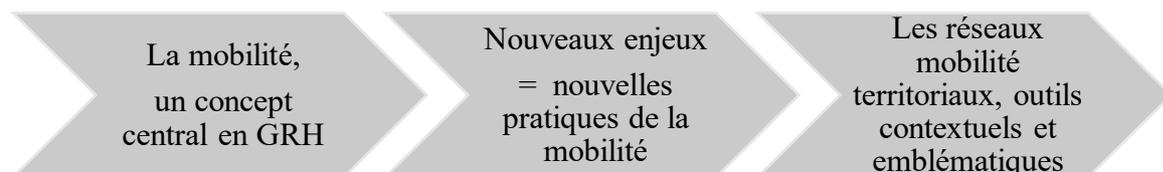
A partir d'une analyse du champ de la mobilité interne et de ses outils de mesure, il a été montré combien le sujet de la mobilité est un concept **central pour l'entreprise, pour le salarié et pour le territoire**.

Ensuite, ce travail met en lumière la convergence des recherches vers un constat partagé : **les mutations économiques amènent les entreprises et les salariés à organiser ou vivre de plus en plus de transitions professionnelles**.

Dans ce contexte, cette étude montre que la **fonction RH « mobilité » prend une forme nouvelle**. Elle est **de moins en moins prescrite**, ce qui implique des rôles nouveaux. Celui des entreprises d'abord, qui doivent veiller à la **sécurisation** des parcours et à **l'employabilité**. Le rôle des RH ensuite, qui **accompagnent** pour co-construire et co-gérer. Et celui des salariés enfin, qui doivent apprendre la **pro-activité** devant laquelle il existe une inégalité de fait.

Dans son organisation mettant dans un **même lieu plusieurs outils RH** pour accompagner le salarié, **l'Espace Mobilité** apporte une manière nouvelle de traiter les transitions professionnelles dans l'entreprise et représente un **outil emblématique** de ces nouveaux enjeux.

Il peut être **interne ou inter-entreprises**. Par ce fonctionnement d'animateur de réseau, il peut être considéré comme un **réseau territorial de mobilité**.



## **Chapitre 2**

# **Construction de réseaux territoriaux pour gérer la mobilité**

### **Section 1 – La stratégie de la recherche**

- 1.1 – Positionnement épistémologique
- 1.2 – Statut de la recherche
- 1.3 – Posture du chercheur

### **Section 2 – Approche intra-organisationnelle de la mobilité professionnelle : Cas d'une grande entreprise de service public. Protocole de recherche**

- 2.1 – Présentation de l'Espace Mobilité intra-organisationnel
- 2.2 – Protocole de mise en œuvre de la méthodologie : entretien et analyse de trajectoires

### **Section 3 – Étude exploratoire inter-organisationnelle auprès d'entreprises et d'acteurs du Conseil en Evolution Professionnelle. Protocole de recherche**

- 3.1 – Présentation du terrain
- 3.2 – Protocole de recherche : entretiens

### **Section 4 – Approche inter-entreprises de la mobilité professionnelle : Étude d'un réseau mobilité. Protocole de recherche**

- 4.1 – Présentation du réseau inter-entreprises
- 4.2 – Protocole de recherche : questionnaire et récit de vie

---

## Introduction au chapitre 2

### Construction de réseaux territoriaux pour la mobilité

#### *Épistémologie et méthodologie de la recherche*

---

Ce chapitre présente les choix en termes **épistémologiques et méthodologiques**. Cette recherche utilise une méthodologie de **recherche action** s'appuyant de façon principale sur une **observation participante, la conduite d'entretiens et l'analyse de documents**.

- Dans le cadre de l'approche intra-organisationnelle, au sein d'une grande entreprise de service public, ont été conduits : une analyse approfondie longitudinale de 40 parcours professionnels de salariés, une analyse de documents, des entretiens avec les parties prenantes.
- L'étude exploratoire sur la mobilité territoriale interroge deux types de parties prenantes : 1) 11 entreprises de toutes tailles et 2) les acteurs du dispositif des Conseils en Evolution professionnelle. Le protocole de recherche s'appuie sur des entretiens.
- Dans le cadre de l'approche inter-organisationnelle, un Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises est étudié grâce à une story telling et à un questionnaire à destination des entreprises participantes.

# 1 – La stratégie de la recherche

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

## 1.1 – Positionnement épistémologique

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

### 1.1.1 - Choix épistémologique

Le positionnement épistémologique adopté pour traiter la problématique est à dominante **constructiviste**. En avançant dans la recherche, l'apport scientifique de ce travail a été construit, plutôt que vérifié à partir d'une hypothèse préétablie. Étant **immergée** dans un Espace Mobilité puis dans un réseau territorial, nous avons observé les résultats qualitatifs et quantitatifs des reconversions des salariés. Que ce soient des succès ou des échecs, les parties prenantes s'accordaient souvent sur le fait qu'ils avaient un lien avec la qualité *d'organisation et de coordination entre les acteurs*. Ces constats ont amené à déduire que plusieurs principes fondamentaux permettent à l'Espace Mobilité d'être efficient et de remplir son rôle premier. **A partir de ces éléments d'observation, les hypothèses ont été formulées**. Il s'agissait en cela de « *construire des hypothèses (...) pour rendre compte de données posant un problème* ». (Cappelletti 2010, p.12)

Pour éprouver les hypothèses ainsi construites, c'est le **choix d'une méthode qualitative** qui a été posé. Elle permet, comme le montrent Huberman & Miles (2003), d'extraire de manière visuelle « *des éléments de la réalité fondés sur des processus ancrés dans un contexte local* » (p. 12). D'autre part, le recueil de données principalement qualitatives permet d'explorer des sentiers que le chercheur n'aurait pas empruntés sans interaction avec le terrain.

Ainsi, « *les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à d'« heureuses découvertes » et à de nouvelles intégrations théoriques* ». Le choix de cette méthode qualitative permet d'approcher **les réseaux de mobilité dans plusieurs de leurs facettes**, car leur réalité est plurielle, notamment parce qu'ils sont construits autour d'un **éco-système pluridisciplinaire** qu'un individu rencontre lorsqu'il effectue une mobilité professionnelle.

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

### **1.1.2 - Liens avec le terrain**

Cette démarche s'est construite progressivement, au fur et à mesure de la pratique professionnelle et de l'étude qui en a été faite.

Pour ce faire, Cappelletti montre qu'« *il convient que l'expérimentation soit faite selon les phases de boucles de recherche (...). Ces phases forment un processus itératif qui vise à l'élaboration de théories à partir des pratiques, par accumulation d'observations validées* » (David, 2003, 2004, Savall, Zardet, 2005, Cappelletti 2009). »

Ce processus itératif a été construit à partir de phases de boucles de recherche sur les différents terrains.

- Étant **intégrée au sein de l'entreprise de l'entreprise de service public**, sur un poste de conseillère en mobilité dans un Espace de mobilité, nous avons bénéficié d'une présence permanente sur le terrain pendant la durée des travaux de recherche.
- Pour l'étude exploratoire, nous étions totalement **extérieure** aux entreprises étudiées ainsi qu'au dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle.
- **Au sein du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises, nous étions intégrés en tant que partie prenante**, étant fondatrice du Réseau.

Trois années ont été nécessaires pour formaliser ces « boucles » -ou spirales- au cours desquelles il a été indispensable d'**alterner** travaux de terrain en **immersion** et phases de **distanciation** pour prendre du recul et analyser les travaux (Laurent Cappelletti, 2010).

Des périodes d'éloignement et de **distanciation** ont été nécessaires pour analyser les matériaux de recherche collectés ; celles **d'immersion** ont été utiles pour éclairer les matériaux complexes par leur diversité d'acteurs.

## 1.2 – Le statut de la recherche

Ce travail consiste à étudier les apports de la mise en place à l'échelle d'un territoire d'un dispositif de mobilité professionnelle interne puis à réfléchir à sa transférabilité à un territoire pour la gestion de la mobilité externe.

Or, « *ce que l'on appellera réalité, dans une optique gestionnaire, est un processus de construction et de transformation permanent* » (David, 1999, p.15). Ce processus permettant d'approcher la réalité relève du champ de la recherche-action dont Jouison-Laffitte (2009, p.10) indique que les origines sont multiples. « *Les travaux fréquemment cités dans la littérature sont ceux de Kurt Lewin (1946, 1947, 1952), auteur germano-américain fondateur de la psychologie sociale et des travaux de l'Institut Tavistock (Rapoport, 1970 ; Baskerville et al., 1996 ; Liu, 1997)* ». Pour Kurt Lewin (1952), **entrer dans l'action permet de mieux comprendre** que la simple observation et que « *la compréhension passent nécessairement par sa modification* ». Cette « *vision pose les bases de l'expérimentation sociale* » et crée les débuts de la recherche-action dont le concept « *tente de rendre compatible théorie et intervention* » (Plane, 2000, p.37).

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

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

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

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

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

### **Recherche-action**

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

Les recherches-action « *visent à construire des modèles théoriques ayant des impacts sur la pratique* » (VanDeVen, 2007). Ces recherches-action consistent à mener un travail théorique en effectuant **des allers-retours avec le terrain**. Dans certains cas, elles permettent même

d'apporter des évolutions dans l'un et l'autre des domaines. Savall & Zardet (2004) montrent qu'elles reposent notamment sur le fait d'être en **réelle interaction** avec le lieu de recherche et de lui restituer des résultats pour développer l'intersubjectivité et la réflexibilité. Cette **co-construction de la réalité à la fois scientifique et managériale** représente un outil qui peut se révéler utile pour les professionnels à la recherche de solutions adaptées lorsqu'ils sont confrontés à des questions délicates ou complexes à résoudre sur le terrain, sans qu'il existe de modèle de solution préétablie.

Dans le cas de ce travail, il s'agit bien d'**interactions** et d'alternance entre pratique et recherche. Cependant, **l'objet n'était pas de générer directement** d'action de changement sur les terrains, même ceux sur lesquels nous étions partie prenante. En cela, cette recherche s'apparente plus à une **observation participante** qu'à une recherche-intervention ou recherche-action.

### ***Observation participante***

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

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

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

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

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

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

### 1.3 - La posture du chercheur

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

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

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

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

*Plane montre en ce sens que la "neutralité du chercheur" est une position "impossible à occuper sur le terrain car les acteurs ont un besoin de représentation et d'identification mentale des chercheurs"* (2000, p.46). C'est pourquoi, même quand le chercheur s'applique à connaître

sa « *carte du monde* » et à s'en éloigner pour être à l'écoute du terrain, les personnes interrogées peuvent lui répondre en fonction de ce qu'ils imaginent que le chercheur voudrait entendre.

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

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

## Synthèse

### Section 1 – Stratégie de la recherche

L'objectif de cette section était de préciser la démarche épistémologique de cette recherche.

A dominante **constructiviste**, le **processus itératif** de la recherche a alterné des périodes de terrain en **immersion** et des phases de **distanciation**.

Démarche **réflexive** avec les acteurs en action, cette recherche est une « **recherche-action à la première personne** », principalement sous forme **d'observation -participante**.

La **première section** a posé les bases épistémologiques de ce travail.

Les **trois sections** qui suivent présentent les **protocoles appliqués à la recherche**.

Chaque section explicitera la **mise en œuvre du protocole** sur l'un des terrains.

*Tableau n°2 : Les trois terrains de recherche.*

<b>Terrains</b>		
<b>Mobilité interne</b>	<b>Mobilité territoriale</b>	
Approche intra-organisationnelle de la mobilité professionnelle	Approche inter-organisationnelle de la mobilité professionnelle	Approche inter-entreprises de la mobilité professionnelle
Cas de l'Espace Mobilité d'une grande entreprise de service public	Étude exploratoire auprès de 11 entreprises de toutes tailles et d'acteurs du dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle	Étude au sein d'un réseau territorial d'emploi et de mobilité inter-entreprises

## **2 – Approche intra-organisationnelle de la mobilité professionnelle : Cas de de l’Espace Mobilité (EM) d’une grande entreprise de service public**

Une grande entreprise de service public constitue le terrain de cette étude intra-organisationnelle. Au moment de l’étude, en 2016, il s’agit d’un « Groupe Public Unifié » qui a pour objectif de répondre à ses « enjeux prioritaires que sont la sécurité et la satisfaction de tous les clients (individuels, entreprises, autorités organisatrices) » (Journal interne de l’entreprise). **Le Groupe emploie 260.000** collaborateurs dans **120 pays**. Avec l’appui de nombreuses filiales, son chiffre d’affaires estimé est de 32 milliards d’euros avec 33% du volume d’affaires réalisé à l’international. L’entreprise s’est restructurée à la suite de la loi du 4 août 2014 dont le décret d’application a établi les nouveaux contours.

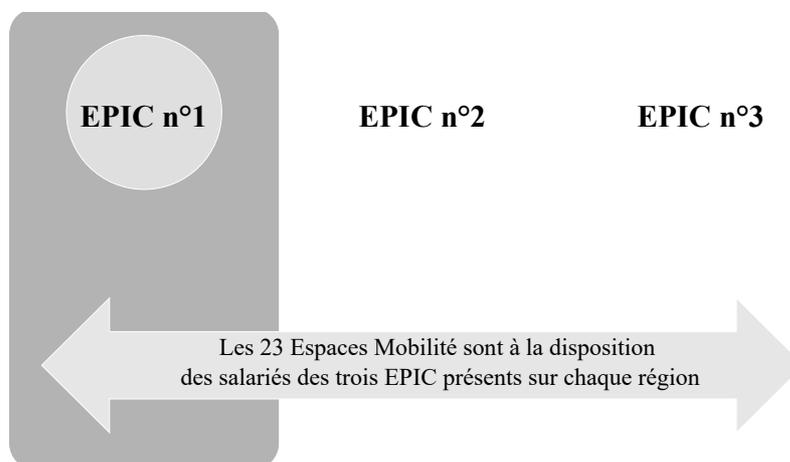
### **2.1 – Présentation de l’Espace Mobilité intra-organisationnel**

En dehors des filiales, l’entreprise s’organise autour de trois EPIC (Établissement Public Industriel et Commercial) distincts. **La recherche s’effectue dans le périmètre de ces trois EPIC** qui **regroupent 150.000 salariés**, et plus précisément sur l’une des **régions qui en compte 7.500**. L’Espace Mobilité peut être sollicité pour l’un de ces collaborateurs sur demande du responsable des ressources humaines.

#### **2.1.1. – Organisation de l’entreprise de service public**

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

*Tableau n°3 : Les EPIC de l’entreprises.*



Les Espaces Mobilité dépendent, hiérarchiquement, de l'EPIC n°1. Ils accompagnent les salariés des trois EPIC.

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

## **2.1.2 – L'Espace Mobilité étudié**

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

### **L'espace Mobilité d'une grande région, organisation et chiffres**

La région dans laquelle est implantée l'Espace Mobilité étudié est l'une des plus grandes de France en termes de reconversion. En 2016, 7 500 collaborateurs travaillent pour l'entreprise au sein du bassin d'emploi interne étudié dans cette thèse.

#### *Organisation de l'Espace Mobilité étudié*

Dès ouverture en octobre 2009, l'Espace Mobilité propose un accompagnement à **tous les salariés**. Ces derniers y viennent à la demande ou avec l'accord de leur responsable des ressources humaines. Leur mobilité professionnelle peut être justifiée par une **réorganisation du fait de l'entreprise, un reclassement médical ou par souhait personnel de transition**.

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

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

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

Une fois par mois, des réunions « mobilité » sont organisées par l'Espace Mobilité. Toute information emploi utile y est donnée. Dans cette région, la réunion réunit une vingtaine de personnes : les GPEC, l'équipe EIM, l'assistante sociale référente et les interlocuteurs RH d'entités spécifiques implantées sur la région. Depuis l'ouverture de l'Espace Mobilité, les GPEC sont d'ailleurs très majoritairement et régulièrement présents à ces réunions.

## 2.2 – Protocoles de mise en œuvre de la méthodologie

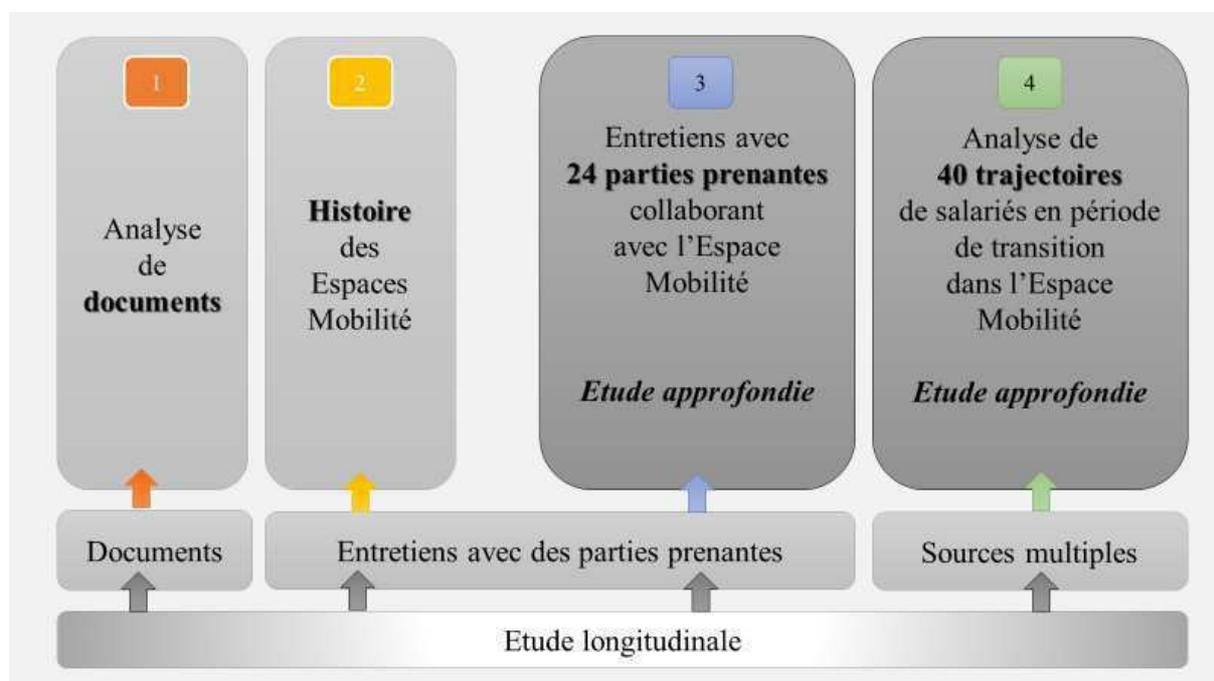
La mission principale d'un Espace Mobilité consiste à accompagner des salariés.

Dans ce contexte, il a paru indispensable d'interroger le système, l'histoire, l'organisation et les contours des Espaces Mobilité. Puis les résultats concrets qui concernent les salariés accompagnés ont été examinés en étudiant quarante trajectoires de manière approfondie.

**Quatre méthodologies distinctes de recueil de données** sont utilisées pour travailler sur cette approche intra-organisationnelle de la mobilité professionnelle au sein de l'Espace Mobilité d'une grande entreprise de service public.

- Une analyse de documents pour trouver les repères formels donnés par l'entreprise.
- Des entretiens relatant l'histoire de la mise en œuvre de ce dispositif innovant de mobilité territoriale intra-organisationnelle.
- D'autres entretiens pour recueillir l'avis des acteurs de l'Espace Mobilité : directeurs, managers, syndicales et RH.
- Une analyse de 40 trajectoires de salariés accompagnés par l'Espace Mobilité.

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



Le recueil des données a été organisé de manière croisée. Compte-tenu de « l'importance fondamentale de situer les réflexions concernant les méthodes de **recherche mixtes**, dans un

*cadre épistémologique explicite* » (Avenier & Thomas, 2011), les choix posés et leur raison d'être seront précisés au fur et à mesure de ce travail.

### **2.2.1 – Accès au terrain et objectifs initial de croiser les données**

Le fait d'être en poste dans l'entreprise au moment de la recherche a apporté des **avantages** en termes d'accès aux données. A l'inverse, cette posture a nécessité d'être **particulièrement rigoureuse** sur le protocole de recherche. En effet, « *la gestion (...) doit s'installer sur un strapontin instable entre les fauteuils de la rigueur scientifique et de la démonstration d'efficacité de la recherche appliquée* » (Barth, 2008, p.12). Dans cette posture particulière de praticienne réflexive, l'objectif est de rechercher ce qui émergera des résultats en revisitant notre pratique par une recherche d'intention scientifique. C'est à partir des **nombreuses données accessibles, de l'expérience professionnelle et du regard scientifique** que sont étudiés les Espaces Mobilité. Comme l'indique Bernard (1865, in Barth, p.13), nous sommes conscients que dans cette posture particulière de praticienne réflexive, « *le travail de l'expérimentateur* » est particulièrement « *imprégné d'idées* ». Mais « *la découverte n'est pas tant la connaissance d'un fait nouveau que l'idée neuve et féconde qui s'y rattache* ». Or l'Espace Mobilité semble porter en son fonctionnement de nombreuses idées neuves qu'il peut être pertinent de décrypter, ce qui a peu été fait jusqu'alors.

Au regard des choix précédents, notamment le fait qu'il s'agisse d'une recherche sur l'action, l'utilisation de **plusieurs techniques de collecte** a pour objectif de pouvoir « *triangler* » les données (Savall & Zardet, 2004). En effet, le « *processus est complexe et particulièrement délicat à étudier* » (Charreire, 2002, p.170).

Le premier matériau est une **étude longitudinale** pendant plus de huit années dans deux Espaces Mobilité distincts, en situation d'observation participante. Cette observation longitudinale a facilité l'identification des personnes « clés » du dispositif. Elle a également aidé à saisir les nuances des résultats bruts recueillis.

Puis une **analyse de documents** a été effectuées à partir de tous types de supports édités depuis l'ouverture en 2009 des Espaces Mobilité interne en France. A partir du début de notre « conversion à la recherche » (Soulé, 2007), les données ont été collectés avec de plus en plus d'attention et de minutie. **En plus de deux ans, des centaines de documents ont été recueillis.** Ils ont été sélectionnés au fur et à mesure, classés et mis « à part » pour les exploiter et les structurer.

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

## **2.2.2 – Les entretiens avec les parties prenantes**

Plusieurs parties prenantes seront interviewées au sujet des Espaces Mobilité.

### ***Choix de l'outil : des entretiens semi-directifs***

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

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

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

### ***Constitution de l'échantillon***

Le travail porte sur les Espaces Mobilité. De nombreuses parties prenantes devraient être, d'après l'hypothèse, concernées à des degrés divers. Ainsi, ouvrir cette recherche à des **collaborateurs extérieurs à l'Espace Mobilité** est apparu indispensable pour la validité des résultats. Sont interrogés : les acteurs de l'Espace Mobilité ; les directions nationales, régionales et opérationnelles : les organisations syndicales ; les partenaires pluridisciplinaires (médecins, sociaux, etc) ; les salariés accompagnés.

*Schéma n°6 : Segmentation de l'échantillon.*



Ainsi, 24 entretiens semi-directifs individuels ont été menés auprès de parties prenantes de ces différentes origines professionnelles. Plus que le nombre, c'est de **diversité qu'il s'agit dans cet échantillon.**

Tableau n°4. Échantillon constitué pour les entretiens.

<b>Segmentation de l'échantillon</b>	<b>Nbre de pers</b>	<b>Fonction de la personne interrogée</b>
<b>Direction Nationale</b>	1	Directeur national des EM en 2015
	1	Directeur national des Relations Sociales
	1	Consultante nationale Mobilité
	1	Dirigeant d'Activité multi territoriale
<b>Direction Régionale</b>	1	Directeur d'une région de 8 000 salariés
	1	DRH d'une région de 8 000 salariés
	1	Directeur d'un établissement de 400 salariés
	1	Gestionnaire de carrière périmètre multi territoires
<b>Direction opérationnelle</b>	1	Dirigeant d'une Unité Opérationnelle de 250 salariés
	1	RRH d'un établissement de 500 salariés
	1	GPEC d'un établissement de 500 salariés
	1	Dirigeant de proximité d'une équipe de 30 salariés
	1	Représentant syndical
<b>Espace Mobilité et partenaires</b>	1	Directeur Espace Mobilité région de 8 000 salariés (Équipe EM : 7)
	1	Conseillère Mobilité et Responsable Formation d'un EM
	1	Médecin régional référent de l'Espace Mobilité
	1	Assistante Sociale référente de l'Espace Mobilité
	1	Correspondant des Travailleurs Handicapés
	1	Psychologue interne à l'entreprise
	1	Coach dans un Espace Mobilité
<b>Salariés</b>	1	Salarié en mobilité pour "réorganisation"
	1	Salarié en mobilité "Divers" (retour de filiale)
	1	Salarié en mobilité pour "Reclassement médical"
	1	Salarié en mobilité "Volontaire"
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>Entretiens semi-directifs</b>

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

### ***Conception de la grille d'entretien***

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

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

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

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

## Structure du guide d'entretien

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

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

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

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

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

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

### **IV – Mesure de la performance.**

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

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

### ***Modalités d'accès au terrain, réalisation des entretiens et traitement des données***

Les entretiens ont débuté très rapidement après la construction de l'échantillon et de la grille d'entretien. En janvier 2016 lorsque débute le recueil des données, nous sommes donc en contact régulier avec les personnes à interroger. La méthodologie a consisté à retenir des parties prenantes connaissant l'Espace Mobilité, pouvant faire preuve d'une analyse distanciée et qui soient représentatives de diverses actions menées autour de salariés en reconversion.

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

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

### ***Traitement des données***

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

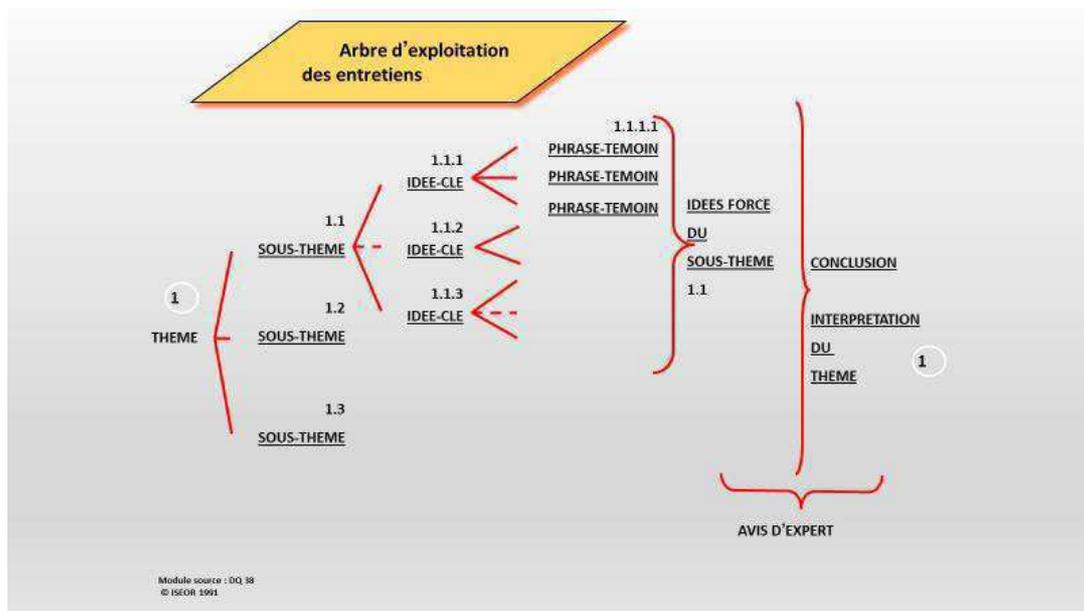
La méthode suivie consiste à extraire douze à quinze '**phrases-témoins**' à partir des entretiens. Ces « **verbatim** » sont extraits « *sans modification de l'information, sous réserve d'erreurs d'expression ou, parfois, de mots trop argotiques qui sont alors traduits pour limiter le choc culturel*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

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

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

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

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



Pour compléter cette vision plurielle, une analyse de parcours de mobilité a été menée pour étudier les résultats concrets apportés par l'Espace Mobilité.

### **2.2.3 – L'analyse de trajectoires des salariés**

L'angle retenu est celui de l'analyse des étapes d'accompagnement d'un salarié en cours de mobilité. Pour ce faire, une grille d'analyse a été établie, comportant plusieurs critères de suivi des **étapes du parcours professionnel**.

L'étude qualitative a porté sur quarante parcours professionnels. Elle avait pour objectif de mesurer l'efficacité du dispositif de l'Espace Mobilité.

### *Choix de l'analyse des parcours*

Les parcours des salariés ont été étudiés au travers d'éléments factuels. Ce choix repose sur plusieurs éléments.

L'étude de dossier des salariés en mobilité professionnelle permet de mobiliser de **nombreuses données** objectives. Les dossiers des salariés en cours de mobilité sont des dossiers en version papier ou informatique. Une analyse des courriers électroniques, des comptes rendus de réunion et notes prises en temps réel a été réalisée.

De plus, en tant que praticienne travaillant dans un Espace Mobilité sur un emploi de conseillère mobilité, nous avons accompagné des salariés au cours de plusieurs entretiens individuels.

### *Constitution de l'échantillon*

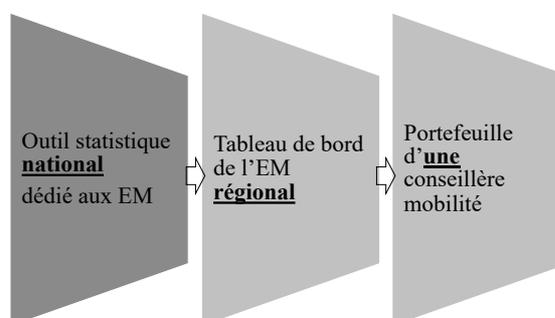
La représentativité a guidé la constitution de l'échantillon de salariés dont les trajectoires allaient être étudiées.

Afin de disposer d'éléments uniformes et complets, **les dossiers sont choisis au sein du portefeuille d'un conseiller mobilité unique**. Le fait d'avoir un accès aux données du dossier de mobilité des salariés permet une meilleure compréhension de l'objet de recherche et permet une uniformité du traitement des dossiers.

### *Statistiques utilisées pour constituer l'échantillon*

Les données sont issues de plusieurs sources fiables : chiffres nationaux, chiffres régionaux et chiffres du portefeuille d'un conseiller mobilité.

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



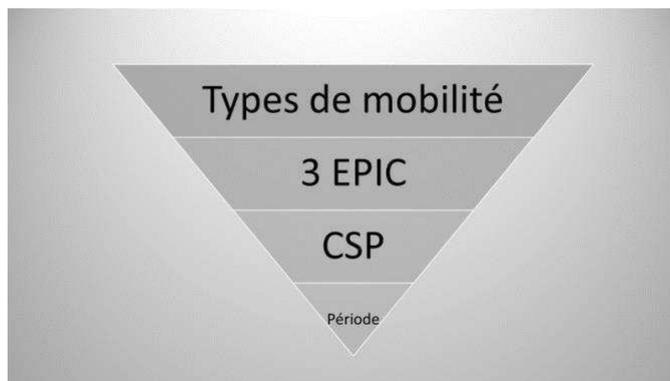
L'ensemble de ces outils de pilotage sont alimentés par les conseillers mobilité. Il s'agit 1) de l'outil statistique national (annexe n°9) ; 2) du tableau de bord régional (annexe n°8). ; 3) du

portefeuille d'un conseiller mobilité de 2010 à 2015. Le portefeuille sélectionné pour l'étude est constitué de 223 dossiers entre 2010 et 2015, soit 44,6 salariés accompagnés en moyenne par an.

### ***Critères de choix pour constituer l'échantillon***

Plusieurs critères ont été retenus : les types de mobilité, les métiers d'origine par les EPIC, les catégories socio-professionnelles « *cadre, maîtrise et exécution* » et les années au cours desquelles les salariés ont été accompagnés par l'Espace Mobilité.

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



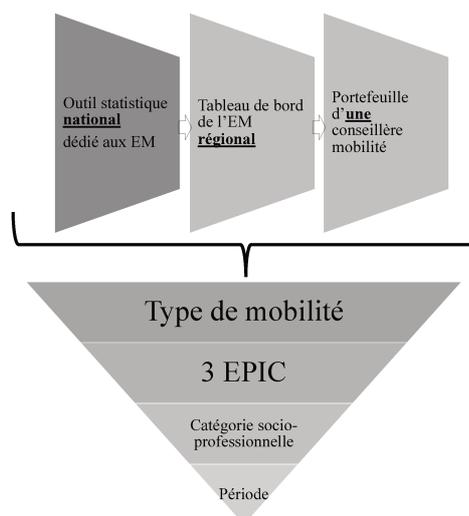
Le **type de mobilité** est divisé en quatre parties : mobilité contrainte pour *réorganisation* mobilité contrainte pour raison *médicale*, mobilité *volontaire* et raisons « *autres* ». Dans cette dernière, il s'agit de retour de salariés après quelques années en filiale, d'inaptitude professionnelle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

**La période** au cours de laquelle le salarié a été accompagné se situe entre 2010 et 2015. A certaines périodes, la région a fait face à des réorganisations localisées sur l'un ou l'autre site, ou, au contraire, a eu de nombreux recrutements à effectuer dans certains métiers, ...

### ***Constitution de l'échantillon***

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

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



Ces analyses effectuées, apportent le découpage ci-joint. C'est à partir de ces éléments qu'ont été sectionnées 40 salariés dont les trajectoires dans l'Espace Mobilité allaient être étudiées.

*Schéma n°12 : Sélection de 40 trajectoires.*

Type de mobilité	CSP	Nombre de dossiers
Réorganisation	Exécution	10
	Maîtrise	4
	Cadre	5
Reclassement	Exécution	3
	Maîtrise	1
	Cadre	0
Volontaires	Exécution	9
	Maîtrise	2
	Cadre	1
Autres	Exécution	3
	Maîtrise	1
	Cadre	1
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>

EPIC N°1 : 31  
EPIC N°2 : 6      EPIC N°3 : 3  
**= 40 parcours professionnels**

Année 2010 : 4 - Année 2011 : 10  
Année 2012 : 6 - Année 2013 : 4  
Année 2014 : 7 - Année 2015 : 9  
**= 40**

### Construction de la grille d'analyse des trajectoires

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

**L'enjeu** de la création de la grille d'analyse - appliquée à cet échantillon- est de faire ressortir des éléments factuels de réussite ou d'obstacles dans la transition professionnelle. La grille construite constitue le reflet d'une réalité permettant la compréhension des raisons des succès ou des échecs. La question sous-jacente est celle de la probabilité d'obtenir une situation

souhaitée et d'identifier les mécanismes et interventions qui facilitent ou empêchent l'obtention du souhait professionnel initial.

L'ensemble des choix ont été opérés en amont de l'analyse car ils ne sont ni « naturels » ni « neutres » (Rousset, Giret, & Grelet, 2011).

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

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

## *Traitement et dépouillement des données*

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

Pour reconstituer chacune des 40 trajectoires par le questionnaire ci-dessus, divers documents ont été utilisés : l'outil informatique national et notamment sa fiche récapitulative ; les notes prises régulièrement pendant l'accompagnement ; les dossiers informatiques ; les pièces administratives ; les dossiers papier ; les mails échangés.

Quand toutes les trajectoires ont été reconstituées, une vision consolidée des quarante trajectoires a émergé.

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

L'analyse des résultats a permis de faire émerger des variables explicatives caractérisant le profil des salariés en mobilité interne, la raison de la demande de mobilité, le projet professionnel, l'apprentissage et la motivation, les difficultés et les freins à la mobilité interne.

## Synthèse

### **Section 2 : Approche intra-organisationnelle : Cas de l'Espace Mobilité d'une grande entreprise de service public. *Protocole de recherche***

L'entreprise étudiée est un **Groupe** de 260.000 salariés. Il est composé de nombreuses filiales et de **trois EPIC** (Établissement Public Industriel et Commercial). Le service RH étudié s'adresse aux trois **EPIC, composés de 150.000 salariés**.

Plus spécifiquement, **l'Espace Mobilité** étudié travaille pour les établissements d'une **région donnée qui regroupe 7.500 collaborateurs**.

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

#### **Cette posture a nécessité un protocole de recherche rigoureux**

Le choix a été de croiser les données afin d'accéder à la réalité des Espaces Mobilité dans leur ensemble. Cinq modalités d'accès au terrain ont été utilisées.

- Les **trajectoires (parcours professionnels) de 40 salariés** sont reconstituées dans leurs moments clés afin de vérifier l'efficacité du dispositif et de mettre en relief les étapes qui jalonnent un parcours au sein d'un Espace Mobilité.
- Des **entretiens semi-directifs sont menés avec 24 parties prenantes** de métiers tous différents. En tant que salariés, clients, collaborateurs ou partenaires de l'Espace Mobilité, ils donnent une vision large de la réalité du fonctionnement des EM.
- **L'histoire** des Espaces Mobilité est retracée à partir **d'entretiens** spécifiques auprès des créateurs du dispositif.
- De nombreux **documents sont analysés** pour repérer les aspects formels, organisationnels et réglementaires du fonctionnement des Espaces Mobilité. Une **étude longitudinale de huit années**, dont deux en tant que praticienne **et** chercheuse, a permis d'accéder à une connaissance fine des Espaces Mobilité.

### 3. Étude exploratoire inter-organisationnelle auprès d'entreprises et d'acteurs du dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle (CEP)

Le **premier constat** effectué lors de l'étude approfondie d'un Espace Mobilité interne est le fait que *-dans cette période de mutations économiques -*, l'efficacité d'un réseau territorial de mobilité repose sur **deux fondamentaux** : le premier est **l'accompagnement** du salarié et le deuxième la **connaissance de l'emploi à partager afin de co-construire** des projets professionnels gagnant pour l'individu et gagnant pour l'employeur, et donc pour le territoire.

A la fin de ce premier recueil de données en entreprise, une autre question se pose :

*Le modèle des Espaces Mobilité, outil de mobilité interne au sein de grandes entreprises, peut-il être transposé à l'échelle d'un territoire, et de quelle manière ?*

A partir de ces questions, le **terrain le plus approprié** pour poursuivre cette étude a été recherché.

#### 3.1 - Présentation du terrain

Cette question a pour objectif de comprendre ce **qu'apportent les réseaux de mobilité territoriale**. Les choix effectués pour constituer l'échantillon ont eu pour but d'approcher l'éco-système territorial qui travaille autour de la mobilité.

Dans ce contexte et pour répondre à cette question, plusieurs choix pour approcher le terrain ont été posés.

##### **3.1.1 - Premier choix : Les entreprises, principaux acteurs de la mobilité professionnelle territoriale**

Partant de la première recherche dans un Espace Mobilité, et compte tenu du fait que les « **recruteurs** » **territoriaux** sont les entreprises, il a paru essentiel d'étudier la gestion de mobilité effectuée dans les **entreprises au sein d'un espace territorial**.

Toutes les actions d'accompagnement de la mobilité sont tournées vers le retour à l'emploi dans les structures qui recrutent. Investiguer leurs **services RH internes** et leur **vision des CEP externes** était donc essentiel.

La gestion de la mobilité dans ces entités étant différente en fonction des choix politiques internes, des **entreprises de toute taille et tout secteur d'activité** ont été choisies.

### **3.1.2 - Deuxième choix : les CEP qui accompagnent**

Au moment de cette recherche, le rôle des CEP venait d'être **confirmé** dans la loi de 2018 « *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* ».

**Similaire à l'un de ces résultats qui montre que l'accompagnement** prend une place prépondérante dans la gestion de la mobilité, il a paru indispensable d'étudier le dispositif du Conseil en Evolution Professionnelle.

La revue de littérature indiquait que les **entreprises instaurent une nouvelle posture RH d'accompagnement**. L'introduction du Conseil en Evolution Professionnelle entre en résonance avec ces pratiques d'accompagnement, en ce sens que le CEP est **emblématique** de cette posture.

Pour toutes ces raisons, le dispositif CEP, qui mettait en œuvre **l'accompagnement dans un format généralisé** à tous les salariés, étaient la suite évidente aux travaux sur l'Espace Mobilité intra-organisationnel.

Le dispositif CEP est étudié dans son ensemble : des choix politiques à sa mise en œuvre concrète au sein d'un territoire.

### **3.1.3 - Troisième choix : le territoire, lieu de l'organisation de la mobilité**

Par souci de cohérence, le **même territoire** que celui sur lequel s'était effectuée la recherche sur l'Espace Mobilité interne a été choisi. Le terrain est dans une **grande région administrative** de France. Le département étudié compte deux millions d'habitants en 2018 et un taux de chômage de 11% six mois juste avant l'étude.

Le groupe d'**entreprises** interrogées est positionné **sur le territoire** étudié. Les entretiens menés au sujet du dispositif des **Conseils en Evolution Professionnelle** ont majoritairement eu lieu dans la région, sauf un des opérateurs de compétences basé au siège à Paris.

L'étude a porté sur ce terrain sur le système d'emploi territorial et les dispositifs de mobilité territoriale à l'œuvre depuis la mise en place du CEP. Très concrètement, il s'agit de savoir si les CEP *-mis en place par l'Etat pour accompagner la mobilité professionnelle-*

apportent le même type d'efficacité que les réseaux de mobilité interne pour répondre aux besoins des individus et des entreprises.

## **3.2 – Protocole de recherche : entretiens**

Avant de mener les entretiens, l'échantillon a été constitué.

### **3.2.1 - L'échantillon**

L'objectif était de trouver un échantillon d'entreprises qui puissent donner des informations à la fois sur **leur propre gestion RH de la mobilité** et sur le **dispositif des CEP** qui leur est extérieur mais accompagne les salariés sur le territoire.

#### *Le groupe de 11 entreprises*

L'un des **réguliers sujets d'échange** -lorsque ce sujet des Espaces Mobilité est présenté- réside dans la **particularité** de celui-ci, créé dans une **grande entreprise de service public** qui garantit une **sécurité** d'emploi effective. Ces remarques, questionnements et débats ont lieu de manière égale dans le milieu **universitaire** ou dans le monde **professionnel**. Choisir pour cette nouvelle étude des entreprises de **toutes tailles et de tous statuts** a donc paru indispensable pour observer la mobilité territoriale inter-organisationnelle.

D'autre part, cette étude étant quelque peu **complexe**, compte tenu du nombre important des parties prenantes concernées, il a paru pertinent d'interroger la mobilité professionnelle à l'aune de l'ensemble des **diversités concrètes et des particularités liées à la taille de l'entreprise**. Pour toutes ces raisons, plus que la quantité, c'est la **diversité d'entreprises** qui est recherchée pour répondre à l'hypothèse.

Concrètement, une liste de critères souhaités a été établie, c'est-à-dire trois ou quatre entreprises de trois tailles distinctes : TPE-PME-ETI / Grandes entreprises (5.000 à 100.000 salariés) et très grandes entreprises. Ce tableau étant établi nous avons recherché une entreprise entrant dans chaque critère.

#### *Le dispositif des Conseils en Évolution Professionnelle*

Le dispositif des CEP étant renouvelé dans une loi fondamentale pour l'emploi et la formation, *loi pour choisir son avenir professionnel de 2018*, la question du sens de cet **accompagnement CEP** était centrale. Ainsi, cinq ans après son introduction et six mois après la nouvelle loi,

rencontrer les acteurs du dispositif CEP avait pour but de favoriser la **compréhension de ses premières mises en œuvre, et les conditions de la suite de son déploiement** après la loi.

Dans ce contexte, il s'agit, ici encore, de **diversifier l'échantillon** et de définir une trame qualitative de parties prenantes différentes les unes des autres et représentatives de l'ensemble des niveaux d'intervention : 1. Les politiques ; 2. Les opérateurs de compétences ; 3. Les bénéficiaires.

Dans le domaine **politique**, trois personnes ont été rencontrées : le **Député « responsable du texte »** de loi du 5 septembre 2018, un acteur de la loi au sein du **Ministère du Travail** et, enfin, le directeur général d'une entité sous tutelle du Ministère dotée de **mission de service public dans le champ de l'emploi**, de la formation et de l'orientation professionnelle.

Les **opérateurs de compétences** sont Pôle Emploi, l'APEC, Cap Emploi, les Missions Locales et, pour les actifs, l'entité ayant été retenue par appel d'offre. Nous avons interrogé trois personnes de deux de ces structures : **deux CEP et une directrice d'opérateur**. Deux à Paris, l'une sur le territoire de cette étude.

Deux **bénéficiaires** ont été interviewés. La mise en lien avec la première s'est faite par l'intermédiaire du CEP interrogée préalablement. Le deuxième a été trouvé par connaissance.

Quelques **entités déjà structurées en réseau mobilité interne ou inter-entreprises** ont été interrogées. La première est un **Espace Mobilité** d'une très grande entreprise, autre que celle étudiée au préalable. La seconde structure est un **pôle de compétitivité**. La troisième est une entité spécifique ayant créé un **réseau spécialisé dans la mobilité inter-entreprises** sur un territoire voisin de celui étudié.

Ces critères posés et les parties prenantes trouvées, tel a été l'échantillon de ce travail.

Tableau n°6. Échantillon constitué pour les entretiens, étude exploratoire auprès d'entreprises et d'acteurs du CEP.

<b>1 - Entreprises</b>				
<b>TPE :-10 PME : -250 ETI : 250 à 5.000</b>	Magasin spécialisé (5 salariés)	Gérant	E1	1
	Magasins de bricolage et décoration (100 salariés)	Directeur et Directrice	E2	1
	Entreprise d'énergies renouvelables (140 salariés)	Co-fondateur	E3	1
	Structures Médico-sociale (600 salariés)	Directeur Général	E4	1
<b>Grandes entreprises</b>	Entreprise de service Oil et Gas (11.000 salariés)	Vice Président RH	E5	1
	Entreprise de logistique e-commerce (19.000)	DRH du pôle e-commerce	E6	1
	Société d'énergie (60.000 salariés)	Délégué Emploi régional	E7	1
	Entreprise de nettoyage (71.000 salariés)	Resp Régional QSE	E8	1
<b>Très grandes entreprises</b>	Grande entreprise service public (150.000 salariés)	Directeur régional	E9	1
	Grande entreprise service public (150.000 salariés)	Responsable Ressources Humaines	E10	1
	Banque (190.000 salariés)	Gestionnaire de carrière	E11	1
<b>2 - Conseil en Evolution Professionnelle (CEP)</b>				
<b>Politique</b>	Assemblée nationale	Député	C1	1
	Ministère du travail - Délégation Emploi F° Prof	Directeur de service	C2	1
	Entité missions services public pour Emploi et Formation	Directeur Général	C3	1
<b>Opérateurs</b>	Opérateur Conseil en Evolution Professionnelle	Directrice Emploi et Innovation	C4	1
	Opérateur Conseil en Evolution Professionnelle	1er CEP	C5	1
	Opérateur Conseil en Evolution Professionnelle	2nd CEP	C6	1
<b>Bénéficiaires</b>	Bénéficiaire suivi par un CEP	1er Bénéficiaire	C7	1
	Bénéficiaire suivi par un CEP	2nd Bénéficiaire	C8	1
<b>3 - Espace Mobilité ou Structures inter-entreprises</b>				
<b>Espaces Mobilité</b>	Grande entreprise de service public	Resp Rég Espace Mobilité Groupe	M1	1
	Pôle de compétitivité	Directeur	M2	1
	Réseau spécialisé dans la mobilité inter-entreprises	Fondateur	M3	1
<b>TOTAL</b>			<b>22</b>	

Trois ou quatre parties prenantes représentent chacune des rubriques établies, à l'exception des bénéficiaires qu'il a été délicat d'interviewer compte tenu de la période de transition qu'ils traversaient et de la difficulté à trouver des CEP acceptant de répondre à un entretien de recherche.

### **3.2.2 - Conception de la grille d'entretien**

Une grille d'entretien a été conçue en parallèle des démarches auprès des entreprises et des acteurs du CEP.

#### ***Choix des entretiens semi-directifs***

La même technique d'entretiens semi-directifs a été utilisée, telle que précédemment explicitée pour la recherche intra-organisationnelle. Ce format d'entretien permet de **cadrer** le discours et de **répondre** aux investigations, en permettant de **faire émerger des idées**.

Sans revenir sur **l'impossible complète neutralité du chercheur**, il est démontré que l'entretien semi-directif permet à la fois un cadrage utile et une liberté d'expression indispensable à toute recherche qualitative.

#### ***Construction de la grille d'entretien***

La grille a été conçue à partir de questions sur **l'organisation**, le **management et le rôle** des professionnels car tels sont les sujets de recherche. Ils se devaient d'être précédés de questions sur le **contexte**, les **politiques publiques en cours et les stratégies internes** aux entreprises. Puis, le sujet de **l'évaluation** des performances de ces métiers humains au service des individus et de l'emploi territorial était incontournable. Enfin, la question du **digital**, dans ces métiers faits de nuances, se devait d'être posée dans un but de prospective métier.

Cinq points principaux ont donc été établis pour construire la grille d'entretien :

**I – Contexte. Politique. Stratégie.**

**II – Organisation**

**III – Management RH et rôle et CEP ou conseillers mobilité**

**IV - Performance et résultats**

**V – Digital**

Compte tenu de la diversité des personnes interviewées *-entreprises, dispositif du Conseil en Evolution Professionnelle et Réseaux de mobilité-*, la conception du guide d'entretien s'est faite en **plusieurs étapes**. Une **grille d'entretien générique** a d'abord été créée, à partir de laquelle trois guides d'entretien spécifiques ont été établis, un par type de population : entreprise, CEP et réseaux mobilité.

## *Grille d'entretien définitive*

Dans la mise en pratique, après trois entretiens exploratoires, le guide a été simplifié en formulant des questions plus génériques dans un souci de meilleure harmonisation.

Tableau n°7. Guide d'entretien étude exploratoire auprès d'entreprises et d'acteurs du CEP.

<b>1<sup>er</sup> thème : Politique et stratégie RH</b>	
<i>Dispositif CEP</i>	Quel a été le <b>contexte</b> de la mise en place des Conseils en Evolution Professionnelle ?
<i>Entreprises</i>	Quels sont les <b>enjeux</b> pour l'entreprise, pour les salariés, pour le territoire ?
	<b>Quand avez-vous eu besoin de gérer la mobilité dans l'entreprise ? Qui gère ? Comment ?</b>
	<b>Qu'est-ce</b> qui fonctionne et qu'est-ce qui est difficile ?
<i>Bénéficiaires</i>	<b>Comment</b> avez-vous pris rendez-vous avec un CEP ?
	Quel était votre <b>objectif</b> ?
<b>2<sup>ème</sup> thème : Organisation</b>	
<i>Dispositif CEP</i>	Quelle est l' <b>organisation</b> du métier des Conseils en Evolution Professionnelle ?
	Quel est le <b>périmètre</b> de son action ?
	Quelles sont les <b>parties prenantes</b> autour du CEP ?
<i>Entreprises</i>	Quelles est l'organisation des <b>modalités d'accompagnement</b> des salariés de votre entreprise ?
	Quelles sont les <b>parties prenantes</b> au sein de votre entreprise et à l'extérieur ?
<i>Bénéficiaires</i>	Comment s'est passé le <b>premier rendez-vous</b> avec le CEP ?
	Comment s'est <b>organisé</b> l'accompagnement : lieu, rythme des rdv, etc.
<b>3<sup>ème</sup> thème : Management RH et rôle des conseillers mobilité</b>	
Quelles sont les <b>missions principales</b> des CEP ou Conseillers Mobilité ?	
De quelle <b>formation</b> bénéficient-ils ?	
Quelle est la liste de leurs <b>compétences</b> ?	
Comment voyez-vous l' <b>évolution</b> de leur métier ?	
Que faut-il mettre en place pour avoir une <b>bonne connaissance</b> de l'évolution de l'emploi sur le territoire ?	
<b>4<sup>ème</sup> thème : Performance, résultats</b>	
Quels sont les résultats des CEP/Conseiller Mobilité au regard de l'objectif initial ?	
<b>Comment évaluer</b> leurs résultats ?	
Quel est -ou quel serait- l' <b>outil d'évaluation</b> utilisé ou à utiliser ?	
<b>5<sup>ème</sup> thème : Digital</b>	
<b>Le digital est-il présent dans la pratique</b> des Conseillers en Evolution Professionnelle/Conseillers Mobilité ?	
Les CEP/Conseillers Mobilité <b>devront-ils mieux maîtriser le digital</b> à terme ?	

### **3.2.3 - Modalités d'accès au terrain**

Les démarches pour **accéder au terrain** ont été mises en place à partir d'une liste établie et correspondant aux **caractéristiques utiles pour l'échantillon**.

#### ***Recherche du terrain d'observation***

Le terrain d'observation est

- un groupe de 11 entreprises situées sur le même territoire
- et plusieurs acteurs du dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle.

Dans les faits **85%** des personnes contactées ont répondu favorablement. Les **quatre** qui n'ont pas donné suite sont un **CEP** d'un opérateur, un **politique** nouvellement arrivé dans son poste qui avait en charge un dossier particulièrement actif au moment de la sollicitation, une **PME** et une **ETI**.

Notons que ces **non-réponses** ont été **équitablement réparties** dans les rubriques de cet échantillon. Et précisons qu'elles n'ont **pas eu d'incidence** en termes de quantité puisque plusieurs listes de contacts possibles avaient été établies, en solution de remplacement, pour faire face à d'éventuelles réponses négatives. Cette deuxième liste a donc été peu utilisée car des entretiens ont rapidement suivi nos sollicitations.

#### ***Réalisation des entretiens, dates et durée***

Pour l'organisation, un calendrier en phase avec notre activité professionnelle parallèle a pu être tenu tel qu'envisagé.

Tableau n°8. Date et durée des entretiens, étude exploratoire auprès d'entreprises et acteurs du CEP

<b>1 - Entreprises</b>						
<b>TPE :-10 PME : -250 ETI : 250 à 5.000</b>	Magasin spécialisé (5 salariés)	2019 04 11	1 heure	E1	1	
	Magasins de bricolage et décoration (100 salariés)	2019 04 18	1h30	E2	1	
	Entreprise d'énergies renouvelables (140 salariés)	2019 06 14	1h25	E3	1	
	Structures Médico-sociale (600 salariés)	2019 06 12	1h10	E4	1	
<b>Grandes entreprises 5.000 à 100.000</b>	Entreprise de service Oil et Gas (11.000 salariés)	2019 06 05	45 minutes	E5	1	
	Entreprise de logistique e-commerce (19.000)	2019 06 20	1 heure	E6	1	
	Société d'énergie (60.000 salariés)	2019 06 11	50 minutes	E7	1	
	Entreprise de nettoyage (71.000)	2019 09 04	1 heure	E8	1	
<b>Très grandes entreprises + 100.000</b>	Grande entreprise service public (150.000 salariés)	2019 05 22	20 minutes	E9	1	
	Grande entreprise service public (150.000 salariés)	2019 05 20	3h50	E10	1	
	Banque (190.000 salariés)	2019 06 17	1h45	E11	1	
<b>2 - Conseil en Evolution Professionnelle (CEP)</b>						
<b>Politique</b>	Assemblée nationale	2019 06 03	40 minutes	C1	1	
	Ministère du travail - Délégation Emploi F° Prof	2019 04 12	1h20	C2	1	
	Entité missions services public pour Emploi et Formation	2019 05 03	1h30	C3	1	
<b>Opérateurs</b>	Opérateur Conseil en Evolution Professionnelle	2019 05 03	50 minutes	C4	1	
	Opérateur Conseil en Evolution Professionnelle	2019 05 03	2h	C5	1	
	Opérateur Conseil en Evolution Professionnelle	2019 06 07	1h40	C6	1	
<b>Bénéficiaires</b>	Bénéficiaire suivi par un CEP	2019 07 06	1 heure	C7	1	
	Bénéficiaire suivi par un CEP	2019 09 09	45 minutes	C8	1	
<b>3 - Espace Mobilité ou Structures inter-entreprises</b>						
<b>Espaces Mobilité</b>	Grande entreprise de service public	2019 04 10	1h20	M1	1	
	Pôle de compétitivité	2019 05 14	1h30	M2	1	
	Réseau spécialisé dans la mobilité inter-entreprises	2019 06 21	1h25	M3	1	
<b>Durée moyenne des entretiens : 1h30</b>		<b>Du 10 avril au 9 septembre 2019</b>		<b>22</b>		

**Vingt-deux** entretiens semi directifs ont été menés au total. Ces entretiens se sont déroulés sur une durée de **six mois**. Ils ont eu lieu **entre avril 2019 et septembre 2019**.

Ils ont duré **une heure trente en moyenne**.

### **3.2.4 – Traitement des données**

Les modalités de dépouillement ont été les mêmes que pour l'étude sur la mobilité intra-organisationnelle.

A partir de **phrases témoins** extraites des entretiens, les « verbatims » ont été classés en **thèmes, sous-thèmes et idées-clé**. Puis, l'analyse de ces données a été effectuée en extrayant une **idée- force** par sous-thème, concluant par **l'interprétation** du thème.

Avec ce protocole, le recueil de l'information sur les modalités de gestion de la mobilité au sein d'un territoire, au travers de quelques parties prenantes : 1) des **entreprises** ; 2) du dispositif des **Conseils en Evolution Professionnelle** et 3) de **réseaux dédiés à la mobilité** qu'ils soient internes ou inter-entreprises.

## Synthèse

### **Section 3 : Étude exploratoire inter-organisationnelle auprès d'entreprises et du dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle (CEP). *Protocole de recherche***

L'approche intra-organisationnelle de la mobilité a permis de recueillir des données sur les **conditions de réussite d'un Espace Mobilité interne** que sont principalement le fait de mettre en réseau : 1) A l'échelle d'un **territoire**, 2) **L'accompagnement RH** et 2) La connaissance et le partage de la **prospective métiers** et de la **GPEC**.

La question de la **transposition à un territoire** a été posée.

Or, à l'échelle locale, les **CEP font de l'accompagnement** et les **entreprises de la prospective et de la GPEC**.

Pour répondre à la question, le terrain est donc constitué

- **d'entreprises de toutes tailles**
- et d'acteurs du dispositif **CEP : politiques, opérateurs CEP et bénéficiaires.**

**L'accès à ce terrain** a été plus aisé que ce qui avait été pré-supposé.

Au total, **vingt-deux entretiens** semi-directifs ont été menés à partir d'une grille construite autour de cinq grands thèmes.

## **4 – Approche inter-entreprises de la mobilité professionnelle : Étude d'un réseau territorial**

L'étude exploratoire sur le territoire a permis d'apporter des éléments de contexte sur le fonctionnement d'un **territoire**, avec son dispositif de **Conseils en Évolution Professionnelle** et les **besoins RH de l'entreprise**.

Forts de ces constats qui montrent une **nouvelle dynamique** et, en même temps, des **souhaits d'amélioration en termes de communication** entre acteurs du CEP et entreprises, une troisième question de recherche a été posée :

*Comment mettre en œuvre un réseau de mobilité inter-entreprises au sein d'un territoire ?*

Pour apporter quelques éléments de réponse à cette troisième question de recherche, le **Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises** a été étudié, nous l'avons **fondé avec deux grandes entreprises en 2019**.

### **4.1 – Présentation du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises**

Notre démarche réflexive a pour objectif de **mettre en perspectives les conditions de réussite** d'un **Espace Mobilité** interne avec un **Réseau Mobilité** territorial inter-entreprises.

La création du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises étant intervenue alors que les **résultats** sur les Espaces Mobilité internes étaient analysés, il a paru utile de comparer les conditions de réussite et les difficultés de chacune des deux structures.

L'accès à ce terrain étant possible, il a paru pertinent, au regard des nombreuses informations à disposition, de le choisir comme objet d'analyse pour répondre aux questions et hypothèses de cette recherche.

Le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises a pour objectif de **réunir des directeurs RH-Mobilité** qui souhaitent effectuer des **collaborations entre entreprises**.

La première idée consistait à **réussir des mobilités volontaires sécurisées**. Mais, cette mise en œuvre concrète étant d'une grande complexité, c'est **l'échange de pratiques** qui est au centre des échanges depuis 2019.

A raison **d'une réunion par trimestre**, le Réseau réunit, en 2021, les **directeurs -et aussi parfois les équipes mobilité-** de **quatre grandes entreprises** du territoire.

Ces parties prenantes sont **convaincues de l'intérêt de travailler en inter-entreprises**.

## 4.2 – Protocole de recherche : récit de vie

Pour effectuer un travail sur le sujet, une **étude longitudinale**, sous un **format narratif**, a été menée, appuyée sur l'ensemble des documents, comptes rendus et archives gardés depuis la construction du Réseau.

L'accès à ces données s'est principalement au travers des **documents conservés** : courriers électroniques, comptes rendus, documents formels tels que les plaquettes, invitation, power point utilisés les jours des réunions, etc.

Ainsi, le choix méthodologique de la **narration** a permis de retracer de manière linéaire **l'histoire**, les **objectifs** et les **productions** du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises. Cette relecture réflexive des deux années et demie du Réseau a pour objectif de mettre en lumière ses conditions de réussite et ce qui, dans son fonctionnement, limite son efficacité.

**Pour compléter ce récit narratif**, il a été proposé aux quatre entreprises présentes en 2021 de répondre à **un questionnaire**.

Trois raisons expliquent ce choix d'avoir réalisé l'étude de ce Réseau sous la forme d'une **observation participante** présentée sous la forme d'un **récit de vie**.

La principale est que nous sommes la **créatrice du réseau**, cela a donc du sens de « raconter » son histoire puisque nous la connaissons bien.

La deuxième raison réside dans le fait que ce Réseau est une organisation qui, par sa définition même, vient « *en plus* » de chacune des organisations et, de ce fait, **se réunit de manière ponctuelle** seulement, sans vivre -au quotidien- une situation d'organisation dédiée à une production au jour le jour. Ces rendez-vous occasionnels dans l'année sont **plus faciles à « raconter » que l'étude de documents finalement peu nombreux** compte-tenu du rythme peu élevé de rendez-vous annuel.

La troisième raison vient du fait que ce travail de recherche doctoral se veut hybride et proche de **l'approche qualimétrique** (Savall et Zardet, 2004), cherchant donc à associer étroitement des données qualitatives et quantitatives. Dans le cadre de ce travail doctoral, il a été jugé important de **compléter ce travail sur les Espaces Mobilités** par une des formes de **recherche-action dénommée « observation participante »** (David, 1999) **sur ce réseau**. Il s'agit d'une épistémologie adaptée au contexte du Réseau qui va être présenté.

**L'observation participante** permet de prendre en compte le **contexte complexe** dans lequel a été réalisée cette recherche. L'observation participante est particulièrement pertinente dans le cas de la posture de « *scholar-practitioner* » (Van de Ven, 2007), où nous sommes à la fois **acteur d'un processus de construction de solution** et **chercheur** dans le cadre de ce doctorat. Cette posture épistémologique s'inscrit ainsi dans un travail de distanciation et de **réflexivité** destinées à associer une bonne connaissance du terrain complexe de la recherche et la conceptualisation nécessaire à un travail scientifique (Coghlan & al., 2014).

De façon plus précise, ce travail est inspiré de méthodes d'observation participante qui sont souvent utilisées dans la recherche (Bah & al., 2015). Trois principaux outils de recherche ont été utiles pour mettre en œuvre cette recherche : **la méthode narrative, le storytelling et les récits de vie.**

#### **4.2.1 – Approche narrative dans le cadre de l'observation participante**

La littérature sur **la méthode narrative** vient majoritairement des pays anglo-saxons et a aussi été appliquée au Québec où elle est aussi dénommée « *narratologie* » (Giroux et Marroquin, 2005).

Ces auteurs considèrent que **l'approche narrative contribue à un processus organisationnel** dénommé *organizing*, permettant de construire du sens dans l'action en faisant interagir différentes perceptions des changements en cours dans les organisations.

Si elle a été très utilisée en sociologie et en sciences de l'éducation, Giroux (2005, p. 4) montre que la narration est **progressivement devenue utile** aux chercheurs « *s'intéressant aux diverses fonctions de l'entreprise* ». Ainsi, par sa possibilité donnée d'« *agir en commun* », la méthode narrative a « *tout naturellement intéressé les chercheurs qui étudient l'action collective organisée* ».

La narration peut être définie comme une manière d'organiser et d'explicitier ce qui est vécu dans l'action. Il s'agit d'une « *forme de pensée et de discours à travers lesquels nous comprenons et exprimons notre pensée* » (Bruner, 1991). Pour construire la narration, il est donc utile d'aller chercher l'information, de la qualifier et de l'ordonner. La narration permet en cela « *de partager des données, mais aussi de traiter et d'organiser des savoirs produits* » (Giroux et Marroquin, 2005).

En étudiant la narratologie classique et post-classique, Revaz (2009, p.13) montre que la **distinction entre l'action et la narration** reste la question centrale de cette technique.

L'approche narrative cite en cela l'approche philosophique de Ricoeur qui « *distingue résolument le stade de l'expérience pratique avec sa médiatisation par le récit* ». Il insiste en cela sur le fait que le **récrit va unifier la pratique** et rendre à la fois concordant et compréhensif les nombreux événements « *dispersés* » qui s'y sont passés. Dans le même sens que Weick (1986), Revaz (2009) indique qu'« *action et narration sont indissociables, c'est-à-dire que l'homme vit des histoires avant de les raconter* ».

Giroux et Marroquin (2005) constatent enfin que d'autres auteurs envisagent la narration sous l'angle d'une recherche permettant de voir la **dimension affective de l'organisation** et d'illustrer la **multiplicité des points de vue** qui s'y trouvent (p.7).

#### **4.2.2 – L'approche du Storytelling**

Le storytelling a été développé notamment par Boje (2008) pour expliciter la **multitude des perceptions et des discours** des acteurs confrontés à la complexité de la vie des organisations. Boje précise que l'on ne peut se contenter du discours officiel des dirigeants, mais qu'il faut **analyser les micro-histoires** avant de reconstruire du sens et de **transformer l'organisation** au cours d'un processus dénommé *antenarrative*. Il faut donc distinguer ce que Boje appelle *Grand Story* et les *Micro Stories*.

Concernant la **Grand Story**, Durand (2018) la définit comme « *une technique qui consiste à mettre un récit ou plusieurs récits, vrais ou les plus vraisemblables possibles, de personnes morales ou physiques au service d'un objectif stratégique défini en amont, dans le but de capter l'attention ou d'emporter l'adhésion d'un auditoire* ». Ce type d'histoire sous forme de *Grand Story* se trouve dans des formes récurrentes de communication faisant appel à des fibres émotionnelles : mythe fondateur, créateur charismatique, produit révolutionnaire, un art de vivre, etc.

A l'opposé, l'approche story telling des **micro-stories** prend en compte plusieurs récits qui s'imbriquent les uns dans les autres, de la première story telling à une autre.

Dans cette recherche, l'objectif n'est **pas** de se limiter à la *Grand Story* des dispositifs de transition professionnelle, mais d'**accéder de façon fine à la complexité des phénomènes au travers des micro stories**.

### 4.2.3 – Histoires de vie et récits de vie

La méthodologie des récits de vie a été développée au 20<sup>ème</sup> siècle par l'École Sociologique de Chicago (Adler, 1987). C'est une approche **interactionniste** qui est bien adaptée à l'analyse de la complexité dans le cadre des observations participantes.

Le récit de vie est porteur de sens et d'émotion puisqu'il met en histoire la vie d'une personne ou d'une organisation. Le mot « vie » fait écho à l'**aspect pluriel** des sujets qui seront traités dans ce « récit », et fait écho au niveau auquel ils seront traités, que ce soit objectif ou plus subjectif, **quantitatif ou qualitatif**. La définition « générique » qu'apporte (Le Grand, 2002) est que « *l'histoire de vie est une recherche et une production de sens relative à la vie d'une personne, vie considérée dans sa durée* ».

Les deux termes « histoire de vie » et « récit de vie » sont utilisés tour à tour. Le mot « **histoire** » est plus ancien. Il est très **large** et fait appel à un **processus** (Le Grand, 2002). Le mot « **récit** » se trouve être à l'intérieur de l'histoire au sens large et « *souligne la dimension interactive* ». Les histoires ou les récits de vie font donc appel à des modalités **d'intervention** et de recherche très différentes. L'histoire de vie pouvant être comprise comme la production d'une histoire de vie, le récit de vie comme une méthode de **recueil de données** (Le Grand, 2002 ; C. Niewiadomski, 2019).

Acceptée, dans le côté « **récit** », dans son aspect scientifique au service de la recherche, cette méthodologie présente des avantages et des inconvénients.

Cette richesse et ses fondements théoriques ont été étudiés par plusieurs chercheurs autour de Gaulejac (2008). Ils montrent que le récit de vie est une méthode qui apporte des avantages certains en termes de **dynamique et d'intérêt**, mais avec laquelle il est nécessaire **d'observer une prudence scientifique**, en ce sens que le récit peut entraîner une vision parcellaire de la réalité. Cette méthodologie se montre « envoûtante, déroutante et piégeante par certains côtés » (Gaulejac, 2008). Il constate que, même si « *elle marche toute seule parce que les gens adorent raconter les histoires a fortiori lorsque ces histoires parlent d'eux* », cette histoire de vie, même si elle produit de l'intérêt, voire une fascination, pourrait n'être qu'une « *reconstruction qui n'a peut-être qu'un rapport lointain avec la vérité multiple de la vie* ». Le collectif autour de Gaulejac démontre donc l'« **importance de discussions dites théoriques sur le système d'interprétation explicite ou implicite à l'œuvre** ». Ces discussions garantissent le sens donné par le récit qui, pour toutes ces raisons, reste un « *processus de construction* ».

On le voit, globalement, histoires et récits de vie étaient d'**abord centrés sur l'individu**. Puis, au fur et à mesure de l'attention apportée à la **méthodologie et à la discussion** sur l'interprétation des données recueillies, le récit de vie devient outil de changement « pour une personne ou **pour un groupe** » (Gaulejac, 2008). Il consiste finalement à « *comprendre le milieu social* » à partir des expériences « d'une personne aussi bien que **d'un groupe ou d'une organisation** » (Bah *et al.*, 2015).

Narration, storytelling et histoires-récits de vie ont en commun d'avoir obtenu une **reconnaissance scientifique croissante** au fil du temps et de l'attention portée à la manière de les mettre en œuvre. Ces outils sont donc pertinents pour l'observation-participante menée sur le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises. Les trois méthodes en effet cherchent à **donner du sens** et à étudier un **objet vivant, en transformation**. Elles permettent donc d'étudier l'objet avec recul grâce à la méthodologie mise en œuvre. Le **récit de vie** est utilisé pour cette observation participante.

### **4.3 – Protocole de recherche : questionnaire**

La remise du questionnaire aux directeurs Emploi et Mobilité des entreprises s'est faite de manière **personnalisée**. Un accord de principe a été donné par chacun et leurs réponses effectivement renvoyées dans un délai court.

Ce questionnaire avait pour objet d'apporter un **éclairage supplémentaire** au fonctionnement du Réseau. La perception des **entreprises** étant centrale.

Le **choix du questionnaire** s'explique par le fait que l'avis des directeurs mobilité constitue une **contribution supplémentaire** au terrain d'enquête qu'est la narration issue de l'étude longitudinale, et non la modalité principale de recueil de données.

#### **4.3.1 – Échantillon**

Les entreprises interrogées sont celles qui sont **présentes dans le Réseau au moment de la recherche**. Il s'agit de quatre grandes entreprises qui seront nommées **A, B, D et F** (*les entreprises C et E sont venues dans le Réseau mais n'y sont plus au moment de l'étude*).

- **L'entreprise A** est une Société Anonyme à capitaux publics qui compte 250.000 salariés en France. La **directrice** de son Espace Mobilité régional est la co-fondatrice du Réseau. A plusieurs reprises, elle est venue avec la **responsable de l'équipe des consultants mobilité**. Ces deux parties prenantes sont donc sollicitées pour répondre au questionnaire.

- **L'entreprise B** est un Groupe Public Unifié qui emploie 270.000 salariés, dont 160.000 en France. Sa **directrice** d'Agence Territoriale Emploi (ex-Espace Mobilité) est également co-fondatrice du Réseau. Le questionnaire lui a donc été soumis.
- **L'entreprise D** est un Établissement Public Industriel et Commercial. Entité régionale, elle compte 3.600 salariés sur le territoire étudié. Depuis son arrivée au Réseau, deux personnes sont présentes à chaque réunion : l'interlocuteur de la **direction en charge de l'Accompagnement des évolutions** dans l'entreprise et son adjointe **chargée de l'équipe GPEC** de l'entreprise. Leur présence systématique à deux a rendu utile que le questionnaire soit soumis à chacune d'elle.
- **L'entreprise F** est une société privée qui travaille avec 142.000 salariés, dont 82.000 en France. **Son directeur mobilité** a été présent lors de toutes les réunions de l'année de remise du questionnaire, le document lui a donc été proposé.

*Tableau n°9 – Interlocuteurs ayant reçu le questionnaire sur le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises.*

Nbre	Entreprise	Interlocuteur	Appellation pour les verbatims
1	Entreprise A	Responsable régional Espace Mobilité et Recrutement Groupe d'une région	Entreprise A - Responsable Espace Mobilité
2	Entreprise A	Responsable régional Espace Mobilité et Recrutement Groupe d'une région	Entreprise A - Responsable équipe Conseillers
3	Entreprise B	Direction de l'Agence Territoriale Mobilité	Entreprise B - Directrice Agence Territoriale Mobilité
4	Entreprise D	Responsable département Compétences	Entreprise D - Direction Accompagnement
5	Entreprise D	Responsable GPEC Recrutement Formation	Entreprise D - Responsable équipe GPEC
6	Entreprise F	Directeur Emploi et Mobilité Multi régional	Entreprise F - Directeur équipes Mobilité

### **4.3.2 – Constitution du questionnaire**

La conception du **questionnaire a été axée sur cinq questions principales** et **une question libre** : 1) **L'arrivée** dans le Réseau et ses raisons ; 2) **L'objectif** général du Réseau ; 3) La **participation** de l'entreprise dans le Réseau ; 4) Les **moments clefs** ; 5) L'**année en cours et l'avenir** ; 6) Tout **autre** point librement abordé.

Tableau n°10 – Questionnaire envoyée aux entreprises présente au Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises en 2019, 2020 et/ou 2021.

## Questionnaire

### **1 – Votre arrivée dans le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises**

- Qu'est-ce qui vous a donné envie de venir ?
- Qu'est-ce qui vous a fait y participer, même une fois ?
- Qu'est-ce qui vous a amené à y revenir ?
- Ou quelles raisons vous ont fait décider de ne pas y rester ?

### **2 - Missions, convictions, valeurs et objectifs du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises**

- Comment définiriez-vous le Réseau ?
- Quelles sont ses missions, actions, valeurs, convictions et points d'efficacité ?

### **3 – Participation au Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises**

- Qu'avez-vous trouvé ? Que pensiez-vous y trouver ?
- Que vous a apporté le Réseau ? Qu'apporte-t-il à vos équipes ? Qu'apporte-t-il aux salariés accompagnés pour leur mobilité dans votre entreprise ? Qu'apporte-t-il au territoire ?
- Qu'avez-vous apporté au Réseau ? Comment pensiez-vous y contribuer ?
- Avez-vous été investi de la même manière au cours de toutes les périodes ?

### **4 – Moments clés du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises**

- Quel a été votre meilleur moment au sein du Réseau ?
- Et globalement, qu'est-ce qui vous convient ?
- Quel a été votre moment moins agréable dans le Réseau ?
- Et, globalement, qu'est-ce qui pourrait y être amélioré, en termes d'animation de contenu, d'organisation, ... ?

### **5 – L'année en cours et l'avenir du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises**

- Que diriez-vous du Réseau cette année ?
- Si vous reveniez l'an prochain, que faut-il garder ? Améliorer ? Mettre en œuvre ?
- Quelles sont vos priorités et quelles actions seraient pertinentes ?
- Et même si vous n'y reveniez pas, de quelle manière doit évoluer ce Réseau ?

### **6 – Autres points au sujet du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises**

- Que diriez-vous encore ?

Les **six questions principales** sont mises en valeur. Quelques autres **sous-questions** sont posées afin de permettre aux entreprises d'aborder plusieurs sujets si c'est leur souhait.

### **4.3.3 – Modalités de distribution, retour du questionnaire et traitement des données**

Le questionnaire a été **envoyé** sur un format permettant **d'écrire de manière libre**, sans rubriques limitées en nombre de mots.

C'est donc sous word qu'il a été **renvoyé**.

Les réponses étant **rédigées** dans les documents renvoyés, le dépouillement s'est effectué à partir des **phrases témoins** extraites, desquelles ont été extraites des **thèmes, sous-thèmes, idées clefs**, avant d'en tirer une idée-force puis une conclusion.

## Synthèse

### **Section 4 : Approche inter-entreprises de la mobilité professionnelle : Étude d'un réseau territorial. Protocole de recherche**

L'étude exploratoire avait révélé la **dynamique de la mobilité territoriale** et, à la fois, le souhait **d'améliorer la communication** entre les parties prenantes de l'éco-système.

La question qui en découlait était de savoir comment mettre en œuvre une action territoriale facilitant cette coopération.

Le **Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises** a vu le jour en 2019.

Il regroupe **quatre directeurs Mobilité de grandes entreprises territoriales** et se réunit une fois par trimestre. Son objectif est **d'échanger des pratiques** et, à terme, d'effectuer des **mobilités volontaires sécurisées**.

Pour analyser **ce réseau que nous avons fondé avec deux entreprises**, le récit de vie a paru pertinent pour plusieurs raisons :

- D'abord, **c'est une approche qui** a « *progressivement intéressé les chercheurs de l'action collective, notamment en entreprise* » (Giroux, 2005).
- Ensuite, « *action et narration sont indissociables* » (Revaz, 2009). Or nous sommes sur ce terrain dans l'action en tant que **professionnelle** et dans le récit de vie en tant que **chercheuse**.
- Enfin, le récit de vie facilite l'explication de la **multitude de perceptions et de discours** (Boje, 2008), ce qui est utile pour approcher un terrain.

Ces avantages du récit n'ocultent pas **quelques risques** (Gaulejac, 2008), notamment le fait qu'un récit de vie peut ne pas être « *tout à fait la vérité* ».

Pour ce faire, un **complément a été apporté à la narration** sous la forme d'un **questionnaire** à questions ouvertes qui a été distribué aux quatre entreprises impliquées dans le Réseau.

---

## Conclusion du chapitre 2

### Construction de réseaux territoriaux pour la mobilité

#### *Épistémologie et méthodologie de la recherche*

---

L'épistémologie à visée **constructiviste** dans laquelle sont situés ces travaux de recherche permet, par des phases d'immersion et de distanciation, d'approcher le terrain en tant que **praticienne réflexive**.

Cette « recherche-action à la première personne » prend plus particulièrement, dans ce travail, la forme d'une **observation participante**.

Pour répondre à l'hypothèse centrale, trois terrains ont été choisis :

- Une **grande entreprise de service public** et plus spécifiquement l'un de ses vingt-trois **Espaces Mobilité territoriaux**
- Un **territoire** au travers **d'entreprises** et du dispositif des **Conseils en Evolution Professionnelle**
- Un **Réseau** Emploi et Mobilité **inter-entreprises**.

Sur ces terrains, des **protocoles** d'application de la méthodologie -adaptée à chaque recherche- ont été mis en œuvre : **étude longitudinale, études de documents, entretiens et questionnaire**.

Les données recueillies ont été traitées et **analysées**, apportant des résultats qui vont être présentés et vont être mis mettre en perspective avec l'hypothèse centrale :

**Les Espaces Mobilité, mis en place dans les entreprises, à des fins de mobilité interne, pourraient être transposés à l'échelle d'un bassin d'emploi, dans une approche de réseau inter-organisationnel.**

---

## **Conclusion de la Partie I**

# **La mobilité professionnelle, un appui aux changements**

---

Cette première partie a posé les bases de la recherche sur les réseaux de mobilité interne et territoriaux.

Dans le chapitre 1, le retour sur la revue de littérature sur le sujet montre l'aspect central du concept de mobilité professionnelle, son évolution et les innovations en termes de réseaux territoriaux de mobilité.

Le chapitre 2 définit dans un premier temps le cadre épistémologique et méthodologique de ces travaux.

# **PARTIE II**

## **Les modèles de réseaux de mobilité, de l'intra à l'inter-entreprises**

### **Chapitre 3**

#### **Approche intra-organisationnelle de la mobilité : Cas d'une grande entreprise de service public. *Résultats***

Section 1 – Analyse descriptive de l'histoire des EM à partir d'entretiens

Section 2 – Représentation du rôle de l'EM par les parties prenantes

Section 3 – Analyse de 40 trajectoires de salariés accompagnés par l'EM

### **Chapitre 4**

#### **Étude exploratoire inter-organisationnelle : 11 entreprises et acteurs du dispositif du Conseil en Evolution Professionnel. *Résultats***

Section 1 à 5 - Mobilité et Organisation, Territoire, Accompagnement, Technologie digitale et Performance.

Section 6 – Présentation des résultats à deux experts

### **Chapitre 5**

#### **Approche inter-entreprises de la mobilité professionnelle : Étude au sein d'un réseau territorial. *Résultats***

Section 1 – Le Réseau raconté par sa fondatrice

Section 2 – Le Réseau, perception des entreprises impliquées

---

## **Introduction de la partie II**

# **Les modèles de réseaux de mobilité, de l'intra à l'inter-entreprises**

---

Dans cette seconde partie, l'objectif est d'effectuer un **diagnostic des réseaux territoriaux** qui gèrent la mobilité professionnelle. Cette partie est divisée en trois chapitres.

Le **chapitre 3** expose les résultats de l'évaluation d'un **Espace Mobilité territorial intra-organisationnel**.

Le **chapitre 4** présente les résultats de la recherche **inter-organisationnelle sur un territoire** : Étude exploratoire auprès de 11 entreprises et des acteurs du dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle.

Le **chapitre 5** expose les résultats d'une **approche territoriale inter-entreprises** : le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises y est présenté par sa fondatrice puis défini par les entreprises participantes.

## **Chapitre 3**

# **Approche intra-organisationnelle de la mobilité professionnelle : Cas d'une grande entreprise de service public. *Résultats***

### **Section 1 – Analyse descriptive de l'histoire des Espaces Mobilité**

1.1 – La naissance des Espaces Mobilité

1.2 – La mise en œuvre des convictions initiales

### **Section 2 – Représentation du rôle de l'EM par les parties prenantes**

2.1 – Vingt-quatre entretiens qualitatifs

2.2 – Représentation des parties prenantes

### **Section 3 – Analyse de 40 trajectoires de salariés accompagnés par l'EM**

3.1 – Entrée dans l'EM et demande initiale du salarié

3.2 – Accompagnement du salarié par l'EM et réalisation du projet professionnel

3.3 – Profils des salariés ayant changé de poste après leur passage par l'EM

---

## **Introduction au chapitre 3**

---

### **Approche intra-organisationnelle de la mobilité professionnelle : Cas d'une grande entreprise de service public. *Résultats***

L'Espace Mobilité est en lien avec de nombreuses parties prenantes : salariés en reconversion, managers, équipes RH, équipes opérationnelles et direction centrale.

Le recueil des données sur la gestion de la mobilité intra-organisationnelle dans l'Espace Mobilité se fait de plusieurs manières :

- L'histoire des EM est retracée.
- Les parties prenantes sont interrogées.
- 40 trajectoires de salariés sont étudiées.

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

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

Dans ce paragraphe, le terme principalement utilisé sera « EME », appellation qu’ont eue les Espaces de leur origine à mai 2014. Ensuite, ils sont devenus des « EIM ».

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

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

Tableau n°11 : Personnes interviewées sur le fonctionnement des EM et leur création.

Source : Communication AGRH 2016 - Babeau & Janand.

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

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

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

## **1.1 – La naissance des Espaces Mobilité Emploi**

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

### **1.1.1 - Anticipation et premier site impacté**

L'histoire des EME commence fin 2007 lorsque l'une des activités principales de l'entreprise doit faire face à une réorganisation qui va avoir de forts impacts sur les salariés. Les équipes

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

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

Ce transfert de charge impacte environ 150 salariés et peu de mobilité s'exprime spontanément entre les deux sites séparés de 80 kilomètres. La région concernée s'organise pour que cet événement -humainement complexe- puisse être réalisé de manière à ce que chaque salarié trouve une solution qui lui convienne. Il existe de nombreux enjeux. Il est notamment nécessaire de respecter les délais de la délocalisation pour reprendre la production. Puis les métiers futurs des salariés sont à rechercher pour ceux d'entre eux qui ne veulent pas suivre. L'enjeu est réel et l'exercice inédit. L'entreprise travaille avec l'ensemble des acteurs : collectivités locales, acteurs internes, direction centrale et régionale, management de proximité, syndicats, salariés, équipes de ressources humaines, etc. Le projet avance dans une attention permanente portée aux les résultats, professionnels autant qu'humains. Cette refonte de grande ampleur, bien que difficile, s'organise dans la concertation, la coordination, le soutien managérial au plus haut niveau et une attention portée aux plus petits détails. Les salariés sont, chacun, reçus et écoutés afin de pouvoir, le plus souvent possible, être respectés dans leurs souhaits et leurs contraintes. Les prémices des EME et de l'ingénierie qui les entoure émergent de cette première et délicate fermeture de site. Il en découle « *la question de l'omniprésence sur le site. On se dit qu'il faut, au-delà de la présence, une interface locale qui soit un relai.* » (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME). Et, à ce moment, « *ce n'était pas imaginé à l'avance de créer les EME ainsi. A ce stade-là, on répondait à un besoin immédiat de fermeture de site avec les risques que cela représentait. (...) Ce n'était pas scientifique au départ mais situationnel (...). Il y avait une intuition et on fonctionnait par*

*phases test. (...) Progressivement, c'est donc dans le cadre de la fermeture de ce site que l'Espace Mobilité Emploi a été mis en place. » (Adjoint au Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME.)*

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

### **1.1.2 - Les contours de l'EME se dessinent**

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

Plusieurs axes pratiques sont ensuite mis en avant. Un premier axe concerne **l'aspect financier** avec la création d'une ligne budgétaire permettant d'accueillir les salariés dans l'EME afin de ne pas les laisser sans poste dans leurs anciennes équipes et de prendre le temps d'accompagner

efficacement les mobilités à réussir. Un second axe prévoit **la mise en place des EME**, dont le concept sera détaillé plus bas. Enfin, un troisième axe porte sur l'évaluation de l'ensemble des **risques liés aux réorganisations** : risques sociaux, managériaux, psychosociaux, etc. Pour cela, la direction Mobilité crée une équipe d'accompagnement aux projets de réorganisations. Ces **consultants nationaux apportent un appui méthodologique aux régions et accompagnent les managers**. *« Il n'y a rien de pire qu'un dirigeant de proximité qui, après avoir porté un projet de réorganisation en direct, se retourne quand tout est fini et...ne trouve rien ! Il n'y avait pas de démarche d'accompagnement pour lui ! » (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME).*

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

### **1.1.3 – Les EME : un concept proposé aux régions**

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

**Le modèle des EME est proposé aux régions.** Au départ, *« les DRH en risque étaient preneurs car ils savaient qu'ils n'y arriveraient pas seuls. Les autres se demandaient s'ils en avaient besoin. » (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME).* *« Certaines régions ont accepté. L'une d'elle avait même commencé à travailler et*

*échanger avec nous. D'autres n'ont pas pris » (Adjoint au Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME). **Les trois régions les plus impactées à ce moment-là ouvrent un EME.***

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

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

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

#### **1.1.4 – Confirmation, accélération et généralisation**

Fin 2009, d'importantes réorganisations sont annoncées, grandement relayées par la presse qui parle de plusieurs milliers de salariés impactés. Un nouveau directeur confirme l'équipe initiale et, en phase avec ce qui a été construit, contribue à faire **passer les EME d'une phase de conception à une phase de généralisation**. Le modèle est confirmé et de nouveaux moyens sont associés au projet. A ce stade, toutes les régions ouvrent un EME.

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

dans les EME, est de rechercher un maximum de solutions d'emploi efficaces au sein de l'entreprise pour favoriser les reconversions réussies.

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

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

## 1.2 – Mise en œuvre des convictions initiales

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

Il paraît d'abord nécessaire de trouver des solutions internes pour qu'un salarié puisse être occupé utilement. **Gérer cette période entre deux postes** est important pour lui comme pour l'entreprise. Apparaît vite aussi l'utilité de **clarifier** d'une part et de **tracer** d'autre part. Car, durant cette période, « *personne ne sait tracer la reconversion. Qui œuvre à cette trajectoire ? Quels sont les éléments moteurs ? Ce n'est pas linéaire, on le sait. Ce ne sera pas le même traitement dans tous les bassins d'emplois. Il faut pouvoir contractualiser pour un ensemble de*

*public donné. » (Directeur National du Pôle Accompagnement de la Mobilité lors du démarrage des EME). Et pour le salarié également, il est nécessaire aussi d'avoir une trace de chaque étape, surtout quand elle n'aboutit pas directement.*

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

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

En parallèle, l'équipe nationale prend conscience que la **formation est un levier indispensable** pour la réussite des reconversions professionnelles. Outre le référent formation, désigné au sein même des EME, des partenariats se montent à l'extérieur de l'entreprise. Des remises à niveau notamment, sont organisées en électricité par exemple. Ces formations permettent de donner des chances supplémentaires de réussite sur un nouveau métier.

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

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

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

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

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

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

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

## Synthèse

### **Section 2 –Analyse descriptive de l’histoire des EM à partir d’entretiens**

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

#### **Anticipation et premier site**

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

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

#### **Confirmation et accélération**

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

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

#### **Les points fondamentaux du modèle**

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

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

## **2 – Représentation du rôle de l’EM par les parties prenantes**

Dans le but d’identifier les fondamentaux du fonctionnement actuel des Espaces Mobilité, une seconde série d’entretiens a été menée auprès de vingt-quatre parties prenantes.

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

Ces entretiens permettent de mieux comprendre le fonctionnement des Espaces Mobilité.

### **2.1 – Vingt-quatre entretiens qualitatifs, méthodologie**

Pour aboutir aux résultats présentés, une méthodologie spécifique a été suivie, qui comprend plusieurs étapes permettant de donner du sens aux paroles de chaque collaborateur.

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

#### **2.1.1 - Segmentation de l’échantillon en sous-population**

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

Tableau n°4 : Échantillon constitué pour les entretiens.

<b>Segmentation de l'échantillon</b>	<b>Nbre de pers</b>	<b>Fonction de la personne interrogée</b>
<b>Direction Nationale</b>	1	Directeur national des EM en 2015
	1	Directeur national des Relations Sociales
	1	Consultante nationale Mobilité
	1	Dirigeant d'Activité multi territoriale
<b>Direction Régionale</b>	1	Directeur d'une région de 8 000 salariés
	1	DRH d'une région de 8 000 salariés
	1	Directeur d'un établissement de 400 salariés
	1	Gestionnaire de carrière périmètre multi territoires
<b>Direction opérationnelle</b>	1	Dirigeant d'une Unité Opérationnelle de 250 salariés
	1	RRH d'un établissement de 500 salariés
	1	GPEC d'un établissement de 500 salariés
	1	Dirigeant de proximité d'une équipe de 30 salariés
	1	Représentant syndical
<b>Espace Mobilité et partenaires</b>	1	Directeur Espace Mobilité région de 8 000 salariés (Equipe EM : 7)
	1	Conseillère Mobilité et Responsable Formation d'un EM
	1	Médecin régional référent de l'Espace Mobilité
	1	Assistante Sociale référente de l'Espace Mobilité
	1	Correspondant des Travailleurs Handicapés
	1	Psychologue interne à l'entreprise
	1	Coach dans un Espace Mobilité
<b>Salariés</b>	1	Salarié en mobilité pour "réorganisation"
	1	Salarié en mobilité "Divers" (retour de filiale)
	1	Salarié en mobilité pour "Reclassement médical"
	1	Salarié en mobilité "Volontaire"
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>Entretiens semi-directifs</b>

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

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

<b>1. Niveau stratégique (8 entretiens) :</b> <i>'Direction nationale' et 'direction régionale'</i>
<b>2. Niveau opérationnel (5 entretiens) :</b> <i>'Direction opérationnelle'</i>
<b>3. Au sein des Espaces Mobilité (7 entretiens) :</b> <i>'EM et partenaires'</i>
<b>4. Bénéficiaires (4 entretiens) :</b> <i>'Salarié'</i>
<b>= 24 entretiens</b>

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

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

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

Six thèmes ressortent du dépouillement. Ils sont présentés plus bas dans l'ordre où ils sont le plus souvent cités.

- 1 / La communication de l'EM avec son réseau. 80 verbatims
- 2 / Mesure de la performance et de la satisfaction. 73 verbatims
- 3/ Enjeux et rôle de l'EM. 59 verbatims
- 4 / Le fonctionnement de la structure. 53 verbatims
- 5 / Accompagnement du salarié. 45 verbatims
- 6 / Limites et axes d'amélioration. 29 verbatims

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

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

### **2.1.2 - Calcul des fréquences par idées-clés**

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

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

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

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

## **2.2 – Représentation du rôle de l'Espace Mobilité par les parties prenantes**

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

---

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **b - Un Espace Mobilité visible (assez souvent)**

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

### **c – Manque de supports de communication (parfois)**

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

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

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

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

### **b - Ce réseau permet de partager des informations sur la GPEC (assez souvent)**

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

## **L'EM ne doit pas prendre la place de la ligne managériale**

### **a – Chaque partie prenante a sa place (assez souvent)**

*« Ce qui était important : ne pas faire l'envoi de patate chaude à l'EM. Les Managers disaient 'Tu m'en débarrasses, qu'il aille à l'EM'. Non ! Le manager doit d'abord faire un bilan sur les compétences et les souhaits. On a l'EM qu'on mérite » Direction stratégique*

L'Espace Mobilité intervient auprès du salarié après que celui-ci ait communiqué avec sa hiérarchie sur le projet de transition professionnelle. Cela nécessite une bonne coordination entre les acteurs. L'EM a un rôle d'animation, et parfois même de pédagogie, en tant que partenaire privilégié sur le sujet de la mobilité interne.

## Mesure de la performance et de la satisfaction (thème 2)

<b>2 / Mesure de la performance et de la satisfaction</b>	73	201. Des résultats visibles quand le salarié retrouve une motivation et couvre un poste interne	24
		202. Une efficacité reconnue au-delà des résultats immédiats	20
		203. Une conviction d'efficacité difficile à démontrer	16
		204. Trois propositions de modalités d'évaluation : interroger les chiffres, les managers et l'organisation	13

L'objectif final est un souci permanent, pour l'entreprise, pour les managers, pour la fonction RH et pour les salariés. Chacun souhaite pouvoir mesurer les résultats du travail de l'EM, à titre personnel ou en tant que dirigeant.

### Des résultats visibles quand le salarié retrouve une motivation et couvre un poste interne

#### a – Les performances attendues sont au rendez-vous (toujours)

*« J'ai dû passer par l'EIM. Pour moi ça été une bonne expérience, ça s'est bien goupillé. Cela a été une opportunité de me rapprocher de ma famille et j'ai changé de métier » Salarié*

#### b - Appui à l'établissement nécessaire pour les situations complexes (assez souvent)

*« Le résultat c'est ça : quelqu'un qui se repositionne pour lequel nous ne voyions plus d'issue et pour lequel DUO et DPX sont contents une fois qu'il a effectué sa reconversion. Est-ce qu'on pourrait faire sans les EM ? Oui, mais ce serait plus compliqué, cela nécessiterait plus de temps. » Direction opérationnelle*

## Une efficacité reconnue au-delà des résultats immédiats

### a - Des performances qualitative reconnues (assez souvent)

*« Cela génère une vraie capacité d'adaptation. Si quelqu'un passe par une mission, il apprend sur lui et sur les services dans lesquels il passe. C'est bien, ça peut amener à une souplesse et une ouverture d'esprit. Ce n'est pas seulement du quanti. » Direction stratégique*

### b - Les risques évités, la prévention (assez souvent)

*« Si l'EM n'était pas venu, je n'aurais jamais su. Moi ça m'a permis de reprendre le travail, sinon, le docteur ne voulait pas que je reprenne dans les conditions de l'époque. Là, rien que ça on a économisé » Salarié*

### c - Une posture qui génère de l'efficacité (parfois)

*« Moi je ressens sincèrement une obligation de résultat à l'EM que je ne sens pas dans tous les établissements. Il y a une obligation de réussite » EM et partenaires*

## Une conviction d'efficacité difficile à démontrer

### a - Des effets visibles mais difficiles à démontrer (souvent)

*« Réunion mobilité : les établissements parlent entre eux ; tout à coup ils trouvent une idée. Ils ne se seraient pas appelés pour cela mais la réunion leur permet de résoudre une situation. Cela peut-il se calculer ? La mise en relation ? » EM et partenaires*

### b – La complexité des situations rend l'évaluation difficile (assez souvent)

*« Pour moi, l'EM sert à faire retrouver un emploi aux agents mais ils n'ont pas toutes les cartes en main. Ce n'est pas l'EM qui décide, ce sont les recruteurs » Salarié*

## Trois propositions de modalités d'évaluation : interroger les chiffres, les managers et l'organisation

### a - Interroger les chiffres (assez souvent)

*« Bien sûr il faut du quantitatif. On a un esprit culture du chiffre dans l'entreprise. Combien d'agents sont reclassés, combien sont sans rien » EM et partenaires*

## **b - Interroger les salariés et leurs dirigeants (parfois)**

*« Idéalement la mesure serait une évaluation de trois niveaux. Le salarié est reclassé : niveau 1 et Niveau 2 : le CM s'engage sur la réussite. Niveau 3 : le manager est satisfait » Direction opérationnelle*

Les raisons pour lesquelles a été installé l'EM apporte en partie les résultats escomptés. D'autres résultats plus humains, plus lents et moins visibles sont aussi reconnus par les parties prenantes qui souhaiteraient pouvoir expliciter plus clairement ces intuitions.

---

### **Enjeux et rôle de l'Espace Mobilité (thème 3)**

---

<b>3 / Enjeux et rôle de l'EM</b>	59	301. L'EM a professionnalisé le reclassement au sein d'une offre globale de mobilité	23
		302. Retrouver un emploi et combler les postes vacants, tel est l'objet des EM dans une entreprise qui assure la sécurité de l'emploi	22
		303. L'EM permet d'élargir le champ des possibles	14

Le rôle premier de l'Espace Mobilité consiste à proposer une offre claire de mobilité interne. Pour les réorganisations d'abord, l'EM a permis à chaque acteur d'avoir une vision commune des processus. Cette professionnalisation s'est étendue à tous les types de mobilité.

#### **L'EM a professionnalisé le reclassement au sein d'une offre globale de mobilité**

### **a - Outils homogènes pour appui aux managers (souvent)**

*« L'EM garantit un processus et rend le reclassement professionnel » Direction opérationnelle*

### **b - Processus clair, professionnel et rassurant pour les salariés (assez souvent)**

*« C'est mieux par rapport à la situation que j'ai connue ; avant les gens se retrouveraient seuls, c'était mon cas deux fois. » Salarié*

**c – Importance du lien fait par l'EM entre Domaines et Activités de l'entreprise (parfois)**

*« L'EM, c'est le partenaire incontournable, surtout dans un moment où il y a la division entre les EPIC » Direction stratégique*

**Retrouver un emploi et combler les postes vacants, tel est l'objet des EM dans une entreprise qui assure la sécurité de l'emploi**

**a - Retrouver un poste grâce à une dynamique des emplois proposés par l'entreprise (assez souvent)**

*« Je supprime des postes, parallèlement d'autres créent des postes. C'est le paradoxe que l'EM doit résoudre » Direction stratégique*

**b - Retrouver un poste (assez souvent)**

*« Le sujet, le bout du bout : c'est accélérer le retour à l'emploi. » EM et partenaires*

**c - Retrouver un poste en tenant compte des facteurs humains (assez souvent)**

*« Je pense qu'ils sont là pour le bien-être des agents et de l'entreprise évidemment. »  
Salarié*

**L'EM permet d'élargir le champ des possibles**

**a - Faciliter et innover avec des moyens nouveaux (assez souvent)**

*« Ouvrir le champ des possibles : l'entreprise ne freine pas » Direction opérationnelle*

**b - Eviter les situations enkystées (parfois)**

*« Grâce à l'EM, j'ai pu continuer à travailler alors que j'étais dans une impasse avec mon dirigeant » Salarié*

**c - Changer l'image des salariés en recherche de poste (parfois)**

*« L'EM nous a permis de mûrir sur ces gens-là, en reconversion, dont on a une meilleure image maintenant » Direction stratégique*

La professionnalisation des Espaces Mobilité permet à la fois d'harmoniser des procédures et de trouver des solutions inédites de reconversions.

---

## Le fonctionnement de la structure (thème 4)

---

<b>4 / Le fonctionnement de la structure</b>	53	401. La qualité de la prestation dépend du professionnalisme des conseillers mobilité	25
		402. La légitimité du directeur, la solidarité au sein de l'EM, la qualité des locaux : chaque élément compte	14
		403. Le positionnement neutre de l'EM et en dehors de la hiérarchie est un élément facilitateur	14

La vie interne, au sein même de l'Espace Mobilité, transparaît. Elle est un facteur de confort ou d'inconfort pour les salariés qui y sont accompagnés ou pour les partenaires qui collaborent ponctuellement. Les parties prenantes évoquent de nombreux points. Le premier, cité par l'ensemble des sous-populations est le profil des conseillers mobilité.

### La qualité de la prestation dépend du professionnalisme des conseillers mobilité

#### **a - Savoir-être, flexibilité. Trouver la bonne distance (toujours)**

*« Pour moi les fondamentaux d'un EM c'est un EM bien « casté ». Tout le monde ne peut pas faire ce métier de conseiller mobilité. » Direction opérationnelle*

#### **b - Une équipe de professionnels et d'experts (assez souvent)**

*Avoir à ses côtés des professionnels capables de travailler comme une agence interne, faisant un travail de pro » Direction stratégique*

#### **c - Aider les équipes de l'EM, les superviser (rarement)**

*« Pour le volet social des risques psychosociaux, l'entreprise est à la fois à la pointe et en même temps, ne prend pas ce risque en compte pour le personnel qui travaille à l'Espace Mobilité » EM et partenaires*

### La légitimité, la solidarité au sein de l'EM, la qualité des locaux : chaque élément compte

#### **a - Un collectif solidaire dans l'échange (assez souvent)**

*« Le travail d'équipe à l'EM, le partage d'expérience et le partage de problématique, c'est important. On voit qu'il y a plusieurs chemins. On travaille sur l'humain. Cela permet de me dire que j'aurais pu faire les choses autrement. C'est vraiment la prise*

*de recul. Partager et voir. Celui qui gère de la mobilité seul, ce n'est pas facile. » EM et partenaires*

#### **b - La question des locaux et de l'organisation (parfois)**

*« J'ai préféré le premier espace plus convivial que l'usine de la direction régionale. C'était plus sain, plus convivial, il y avait moins de monde, surtout dans des situations comme ça, on n'a pas envie de voir du monde. Le dernier entretien que j'ai eu avec ma conseillère mobilité dans le box, ça fait plus salle d'interrogatoire qu'autre chose. Moi, j'ai vu la différence entre les deux, c'était plus difficile de venir. On ne se sent pas dans son élément. Déjà on a perdu sa sérénité et ça fait commissariat. » Salarié*

#### **c - Le rôle du directeur (rarement)**

*« Mettre quelqu'un de reconnu en direction des EM. On est dans le système. On n'est pas extérieur au système » Direction stratégique*

**Le positionnement neutre de l'EM et en dehors de la hiérarchie est un élément facilitateur**

#### **a - Tiers neutre (assez souvent)**

*« L'EM se positionne comme étant à l'extérieur et c'est ce que les agents comprennent et c'est ce qui fait la réussite des repositionnements professionnels. » Direction opérationnelle*

#### **b - Regard neutre et déontologique (assez souvent)**

*« Pour quelqu'un qui veut discuter de manière neutre sans polluer la relation managériale sur un changement de perspective professionnelle mais qui ne serait pas bien compris de la part de la hiérarchie. Dans ce cas-là, c'est bien d'aller avec l'EM qui a son devoir de réserve. » Direction opérationnelle*

Le fait d'être en dehors de la hiérarchie semble constituer un atout en soi et permettre d'emblée de poser plus aisément les questions de mobilité. De nombreux autres éléments sont importants pour les parties prenantes, y compris l'emplacement des locaux.

---

## Accompagnement du salarié (thème 5)

---

<b>5 / Accompagnement du salarié</b>	45	501. Une logique d'écoute au service d'une co-construction avec le salarié	25
		502. Les outils des EM sont tournés vers la recherche de poste : CV, préparation aux entretiens, découverte métier, formation, ...	12
		503. Des moyens spécifiques donnés par l'entreprise	8

Le métier d'accompagnateur RH est fondé sur l'écoute. Il permet au salarié en cours de transition de trouver de vraies solutions d'emploi, celles qui lui correspondent dans la durée.

### La logique d'écoute au service d'une co-construction avec le salarié

**a - Principe de co-construction avec le salarié qui devient acteur de son parcours (très souvent)**

*« Il s'agit de permettre à quelqu'un de trouver ses propres solutions. Par le jeu des questions d'un professionnel, les salariés ouvrent et tricotent un autre avenir possible » Direction stratégique*

**b - Orientation, écoute et analyse de la demande (souvent)**

*« Rôle d'orientation et surtout d'aide, d'appui. J'ai vraiment apprécié. » Salarié*

**c - Mise en œuvre et flexibilité (parfois)**

*« L'EM fait un petit peu du cas par cas, que l'on pourrait peut-être qualifier sur mesure » EM et partenaires*

### Les outils des EM sont tournés vers la recherche de poste : CV, préparation aux entretiens, découverte métier, formation, ...

**a - Projet professionnel, CV, préparation aux entretiens, journées découverte, formation, ... (souvent)**

« Quand on travaille depuis 20 ans, on n'a plus l'habitude d'un entretien d'embauche, c'est pour ça (la préparation) que j'ai bien marché à l'entretien de recrutement »  
Salarié

#### **b - Interventions individuelles et collectives (rarement)**

« Première étape : réunion collective, puis travail individuel. » Direction stratégique

#### **Des moyens spécifiques donnés par l'entreprise**

##### **a - Une temporalité à respecter (parfois)**

« C'est comme si l'EM et les conseillers mobilité, au sein de l'EM, prenaient du temps pour le salarié. Temps que l'on n'a pas forcément. Les RRH et les GPEC, on n'a pas ce temps-là. L'entreprise a consacré du temps au travers de l'Espace Mobilité pour favoriser le repositionnement professionnel » Direction opérationnelle

##### **b - Des choix stratégiques posés par l'entreprise (parfois)**

« Et aussi la priorité : les mobilités contraintes sont prioritaires, elles ne sont pas menées de la même manière. C'est peut-être un peu plus directif mais c'est plutôt bien ce choix » Salarié

L'accompagnement, la posture du salarié et les outils sont soumis à la volonté et aux choix stratégiques de l'entreprise.

### **Limites et axes d'amélioration (thème 6)**

<b>6 / Limites et axes d'amélioration</b>	29	601. Le repositionnement professionnel peut être trop long à mettre en oeuvre et parfois même ne pas être résolu	15
		602. Anticipation et meilleure synergie doivent être le souci des EM	14

La principale limite de l'Espace Mobilité constitue un écho à sa raison d'être qui est de retrouver un poste motivant au sein de l'entreprise.

**Le repositionnement professionnel peut être trop long à mettre en oeuvre et parfois même ne pas être résolu**

**a - Les contraintes d'entreprise : moins de postes transverses, la remise en cause de la question du « temps » donné (assez souvent)**

*« On est entreprise innovante mais on revient en arrière en faisant de fausses économies en allant plus vite mais tu ne peux pas aller aussi loin. On demande aux EM de plus en plus d'économie en réduisant les délais mais si on voit de moins en moins le salarié, comment réussir ? » EM et partenaires*

**b - Les limites de l'EM sont le manque d'efficacité, d'anticipation et d'outils (parfois)**

*« Impression globale mitigée des EM. Heureusement qu'on les a. Mais le principal serait de faire le travail jusqu'au bout. L'EM ne répond pas à tout. » Direction opérationnelle*

**c - Les réalités individuelles parfois difficiles à concilier avec une reconversion professionnelle (parfois)**

*« Les 20% qui ont du mal à trouver un poste : soit c'est car il existe une faible employabilité donc il existe peu de postes possibles ; il existe une faible employabilité et ils sont peu actifs dans la recherche. » Direction stratégique*

**Anticipation et meilleure synergie doivent être le souci des EM**

**a - Elargir les équipes de l'EM et son action (assez souvent)**

*« Pour s'améliorer, l'EM pourrait : étendre son action, traiter plus longtemps les dossiers, être plus moteur dans la mise autour de la table. » Direction stratégique*

**b - Mieux anticiper sur les métiers d'avenir (parfois)**

*« Pour s'améliorer, l'EM pourrait faire plus. Anticiper les emplois vacants. On ne travaille pas assez là-dessus. » Direction stratégique*

**c - Soutenir l'EM (rarement)**

*« Quand un agent fait des missions depuis plusieurs mois. Que peut faire le directeur de l'EM ? » Direction opérationnelle*

La question de l'anticipation revient de manière récurrente dans les discours de l'ensemble des parties prenantes.

## Synthèse

### Section 2 : Représentation du rôle de l'EM par les parties prenantes

L'objectif était d'obtenir la vision de parties prenantes de tous métiers au sujet des Espaces Mobilité. Les résultats montrent :

<b>1 / La communication de l'EM avec son réseau</b>	80	101. L'EM, un partenaire de confiance pour les GPEC et le réseau pluridisciplinaire	33
		102. L'image de l'EM : le sujet des reconversions reste sensible	20
		103. L'animation du réseau constitue la principale fonction de l'EM dans son périmètre territorial d'emploi interne	18
		104. L'EM ne doit pas prendre la place de la ligne managériale	9
<b>2 / Mesure de la performance et de la satisfaction</b>	73	201. Des résultats visibles quand le salarié retrouve une motivation et couvre un poste interne	24
		202. Une efficacité reconnue au-delà des résultats immédiats	20
		203. Une conviction d'efficacité difficile à démontrer	16
		204. Trois propositions de modalités d'évaluation : interroger les chiffres, les managers et l'organisation	13
<b>3 / Enjeux et rôle de l'EM</b>	59	301. L'EM a professionnalisé le reclassement au sein d'une offre globale de mobilité	23
		302. Retrouver un emploi et combler les postes vacants, tel est l'objet des EM dans une entreprise qui assure la sécurité de l'emploi	22
		303. L'EM permet d'élargir le champ des possibles	14
<b>4 / Le fonctionnement de la structure</b>	53	401. La qualité de la prestation dépend du professionnalisme des conseillers mobilité	25
		402. La légitimité du directeur, la solidarité au sein de l'EM, la qualité des locaux : chaque élément compte	14
		403. Le positionnement neutre de l'EM et en dehors de la hiérarchie est un élément facilitateur	14
<b>5 / Accompagnement du salarié</b>	45	501. Une logique d'écoute au service d'une coconstruction avec le salarié	25
		502. Les outils des EM sont tournés vers la recherche de poste : CV, préparation aux entretiens, découverte métier, formation, ...	12
		503. Des moyens spécifiques donnés par l'entreprise	8
<b>6 / Limites et axes d'amélioration</b>	29	601. Le repositionnement professionnel peut être trop long à mettre en oeuvre et parfois même ne pas être résolu	15
		602. Anticipation et meilleure synergie doivent être le souci des EM	14
	<b>339</b>	<i>Total</i>	<b>339</b>

## **3 – Analyse de quarante trajectoires de salariés accompagnés dans l’Espace Mobilité**

En parallèle du regard des parties prenantes sur l’Espace Mobilité, les trajectoires qui vont être décryptées ont pour but de donner une vision la plus complète possible **du parcours d’un salarié pendant son accompagnement par l’Espace Mobilité**. Cette période de transition professionnelle constitue un moment singulier qu’il n’est pas si aisé d’approcher.

Le choix a été fait d’interroger les trajectoires à l’aide des dossiers et éléments factuels à disposition, plutôt que d’interviewer des salariés et de retracer leur parcours par des entretiens narratifs.

Quarante trajectoires de salariés accompagnés par l’Espace Mobilité ont été reconstitués à partir de données statistiques, de comptes rendus d’entretiens et de nombreux autres documents.

Une grille de 56 questions a été remplie pour les 40 trajectoires. Les résultats ont été consolidés et organisés.

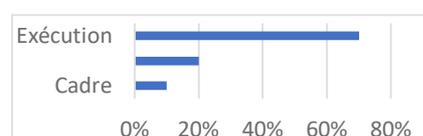
### **3.1 – Entrée dans l’Espace Mobilité et demande initiale du salarié**

Le Responsable des Ressources Humaines (RRH) de l’établissement est l’interlocuteur de l’Espace Mobilité, les salariés sont adressés à l’EM par son intermédiaire. Néanmoins, dans ce panel, **30% des salariés viennent d’eux-mêmes rencontrer un Conseiller Mobilité**. Cela peut faire penser, d’une part que l’Espace Mobilité est relativement connu et, d’autre part, que certains salariés se veulent acteurs de leur parcours. Dans ce panel, le **RRH est toujours averti** de l’accompagnement d’un salarié, **au plus tard au deuxième RDV**, ce qui est d’ailleurs conforme aux préconisations réglementaires.

#### **3.1.1 – Profil des salariés à leur arrivée dans l’Espace Mobilité**

Lorsque les quarante salariés de ce panel entrent à l’Espace Mobilité, 70% sont des hommes et 30% sont des femmes. En termes d’âge, un tiers a entre 30 et 40 ans (14 salariés), **un tiers a entre 40 et 45 ans** (13 salariés) et un tiers a plus de 45 ans (12 salariés).

L’échantillon représentatif de la région choisie comprend 65% d’agents d’exécution



. La nomenclature ‘**catégorie socioprofessionnelle**’ choisie

dans cette étude est en adéquation avec ce découpage. Les **filères professionnelles** de leur poste actuel sont : 30% Maintenance, 30% Administratif, 20% Commercial, 10% Infrastructure, 5% Services généraux, 5% Fret.

Sur les quarante salariés, 10% ont une **reconnaissance de travailleur handicapé**.

Dans cet échantillon, presque la **moitié des salariés subissent une réorganisation** de leur chantier et **un tiers** vient de **manière volontaire**.

Concrètement, 19 salariés sont en mobilité suite à réorganisation, 13 salariés sont volontaires pour la mobilité, 4 salariés viennent pour effectuer une mobilité pour raison médicale nécessitant un reclassement et 4 autres salariés sont en mobilité « divers » (litige, incompatibilité d'humeur, demande de reconnaissance de diplôme, ...).

### **3.1.2 – Souhaits exprimés par les salariés**

Lors de l'entrée dans l'EM, les **horaires de travail** sont majoritairement en journée pour les salariés (60%) et ils sont en horaires décalés pour 40% d'entre eux.

Les **souhaits** exprimés sont, pour 60%, des horaires décalés.

<b>Horaires actuels</b>	<b>Souhaits</b>
60% sont en horaires de jour	40% souhaitent des horaires de jour
40% sont en horaires décalés	60% souhaitent horaires décalés

Les salariés demandent peu de **mobilité géographique** car **80%** souhaitent rester sur leur bassin d'emploi et 20% souhaitent une mobilité géographique pour raison personnelle.

En ce qui concerne la **mobilité fonctionnelle**, **80%** souhaitent changer de métier.

En dépit de ce qui aurait pu être posé comme hypothèse initiale et quelle que soit la demande initiale d'entrée à l'EM, le constat est clair : **80% des salariés accompagnés sont dans une dynamique de changement**, que ce soit pour changer de métier, de filière, d'horaires, de région ou de catégorie socio-professionnelle.

**Le dernier quart présente des difficultés pour la mobilité.** Soit 'gérer la fin ou la suppression de poste leur est difficile', soit un 'problème médical' les empêche d'entrer pleinement dans la recherche de poste.

### Profil et souhaits initiaux

*Le salarié le plus représenté dans ce panel est : un homme, tenant un poste d'exécution, âgé de 40 à 45 ans, en reconversion professionnelle suite à la réorganisation de son chantier, travaillant dans la Maintenance ou l'Administratif, en horaires de jour, souhaitant des horaires décalés, non mobile géographiquement et ayant le souhait de changer de métier.*

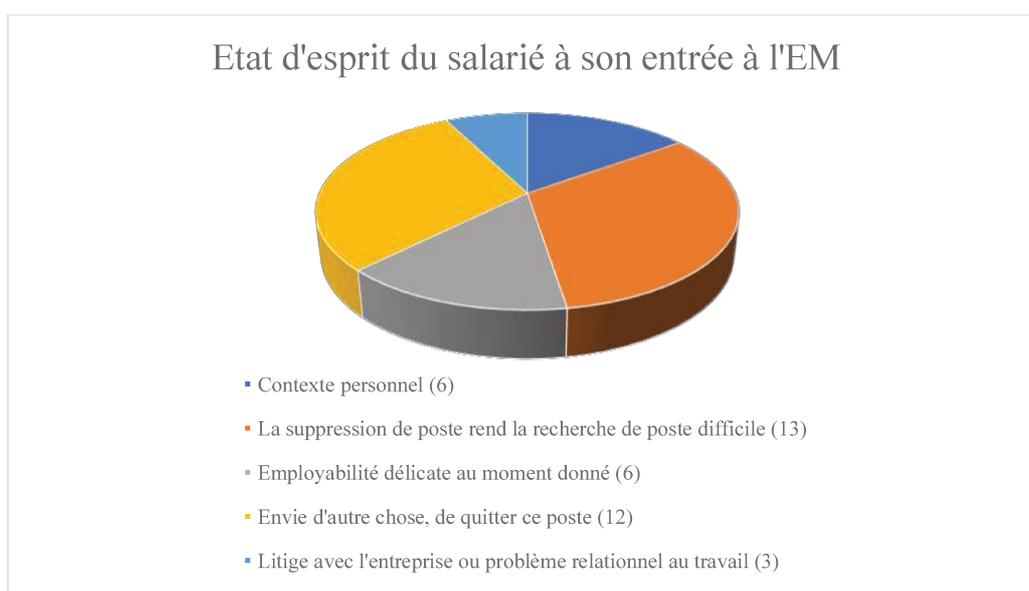
*80% des salariés accompagnés sont dans une dynamique de changement.*

*Ils veulent changer 'quelque chose' (ville, métiers, horaires, ...).*

### 3.1.3 – État d'esprit du salarié accompagné par l'EM

La dynamique initiale n'occulte pas les difficultés que peuvent parfois vivre les salariés en période de transition professionnelle. Leur état d'esprit lorsqu'ils arrivent à l'Espace Mobilité, est différent de l'un à l'autre :

- Pour **30%** d'entre eux, le souci principal est de **quitter le dernier poste et d'aller vers 'autre chose'**.
- Pour **32%** des salariés, la suppression de poste rend **la recherche difficile**.
- **15%** des salariés sont occupés par des **questions d'ordre personnel** ayant des conséquences sur la vie professionnelle.
- **L'employabilité** de 15% d'entre eux est très délicate au moment donné, médicalement notamment.
- Et **3%** des salariés sont en **litige** avec l'entreprise ou en **difficulté** au travail.



Les conseillers mobilité les reçoivent en moyenne 1 à 2 fois par mois en entretien.

### Missions et état d'esprit

*L'Espace Mobilité trouve 100% des missions de transition qui, dans 85% des cas, rendent au manager les services escomptés et motivent le salarié.*

*Malgré la dynamique initiale et si 30% de l'échantillon veut 'aller vers un autre poste', 70% des salariés rencontrent des obstacles qui freinent leur mobilité (suppression de poste difficile à vivre, problèmes personnels ou peu d'offres de poste adaptées)*

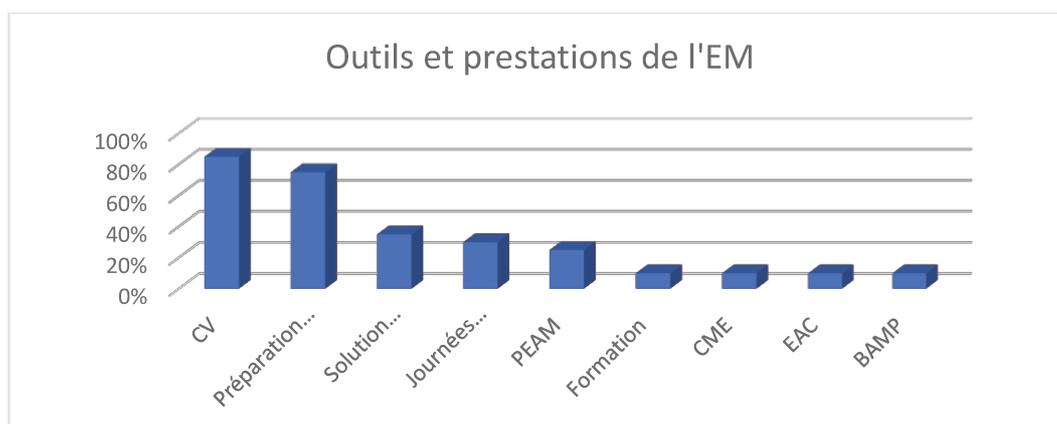
## **3.2 – Accompagnement du salarié par l'Espace Mobilité et réalisation du projet professionnel**

Co-construire un projet professionnel est l'un des objectifs majeurs du conseiller mobilité. Dans ce panel, **80%** des salariés verbalisent un premier **projet professionnel réaliste** en **moins de six mois**. Les 20% restant mettront **un an**. Un seul d'entre eux ne réussira pas à formuler de projet réalisable dans l'entreprise, son employabilité étant très limitée pour raison médicale.

Pour créer ces projets, plusieurs outils sont utilisés par les conseillers mobilité qui travaillent en collaboration avec un réseau pluridisciplinaire.

### **3.2.1 – Plusieurs outils pour la construction d'un projet professionnel**

Les prestations incontournables utilisées par l'Espace Mobilité concernent la méthodologie liée à la recherche de poste. Dans ce panel, 80% des salariés bénéficient d'un appui à la rédaction du curriculum vitae (CV) et à la préparation des entretiens de recrutement. Néanmoins, en fonction des besoins exprimés, plusieurs autres outils sont utilisés.



85% des salariés qui passent par l'Espace Mobilité créent ou refont leur CV et 75% se préparent aux entretiens de recrutement interne, c'est-à-dire la grande majorité du panel.

35% des accompagnements sont spécifiques, uniques, afin de trouver une solution **sur mesure pour un résultat gagnant/gagnant**, c'est-à-dire utile pour l'entreprise et motivant pour le salarié.

Un tiers des salariés (35%) qui entrent à l'Espace Mobilité font part **de particularités qui ont des conséquences sur la recherche d'emploi** : 7 d'entre eux ont un souci médical *-physique ou psychologique* grave, 4 d'entre eux sont en difficulté pour tenir un poste pour des raisons de management ou de problème personnel.

30% des salariés qui passent à l'Espace Mobilité bénéficie d'une ou plusieurs **journées de découverte d'un nouveau métier**.

10% des salariés bénéficieront de prestations spécifiques comme un bilan à mi-parcours ou de la formation.

#### **Accompagnement et projet professionnel**

*80% des projets réalistes sont construits en moins de 6 mois*

*La pluralité des situations particulières nécessite un accompagnement sur mesure.*

*Outils utilisés*

- *CV et préparation d'entretien (80%)*
- *Solutions sur mesure 'aménagement de poste', ... (35%)*
- *Journées découverte (30%)*
- *Prestations spécifiques : Formation, Bilans divers (10%)*

### **3.2.2 – Un accompagnement spécifique pour des situations particulières**

Chaque salarié a des besoins distincts d'accompagnement. Ils sont liés à sa situation professionnelle et personnelle au moment donné.

#### ***Faits marquants***

Les souhaits clairement formulés n'empêchent pas le salarié de passer par des étapes successives au cours desquelles, notamment, il gère le deuil qu'il a à faire de son poste ou d'une situation professionnelle idéale.

Dans ce panel, les ‘faits marquants’ sont nombreux et impossibles à résumer en un seul item global. Cela montre qu’il existe une grande variété de situations et que, de ce fait, aucun accompagnement ne se ressemble. Ce qui est valable pour un salarié ne l’est pas pour l’autre.

Ainsi :

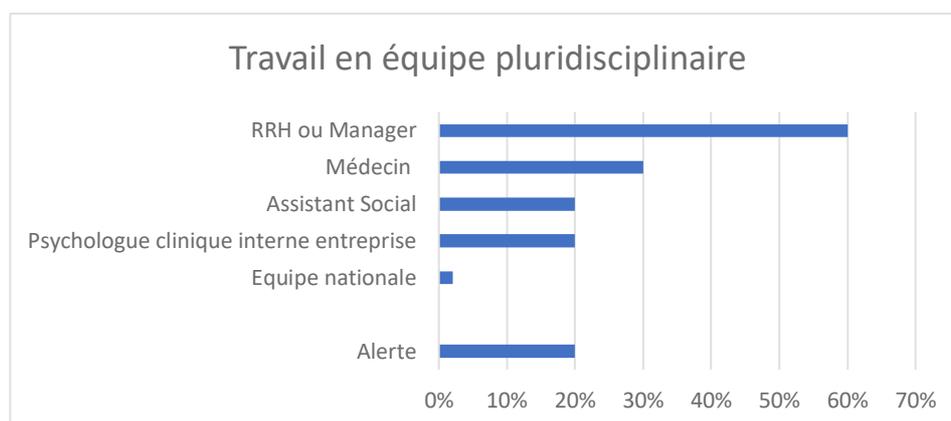
- Dans **20%** des cas, « *l’accompagnement suit son cours* ».
- Dans les **80%** des autres cas, les résultats montrent une pluralité de situations : « *bassin d’emploi spécifique avec peu d’offres correspondant au profil* » (15%) ; « *problème médical empêche tout projet à un moment donné* » (15%) ; « *une opportunité d’emploi modifie le projet initial* » (10%) ; « *peu d’opportunités sur le poste visé et le salarié ne peut pas se positionner sur d’autres postes* » (5%) ; « *un évènement personnel bouscule le projet initial* » (5%) ; ...

A son niveau d’échantillonnage, cette étude montre que la diversité des situations rend indispensable le « tissage » de solutions adaptées et, surtout, rend essentiel le travail en réseau pluridisciplinaire.

### ***Réseau pluridisciplinaire***

Les Espaces Mobilité travaillent de deux manières avec leurs partenaires :

- Les collaborations avec chacun des partenaires habituels en **situation « normale »**
- Les « **alertes** » lancées, au même moment, à tous les partenaires, lors d’un problème particulier, urgent et lié au risque psychosocial.



Les partenariats sont réguliers entre **le RRH et/ou le manager** et l’Espace Mobilité (60%).

**L’équipe médicale interne à l’entreprise** collabore activement avec l’Espace Mobilité pour un tiers des accompagnements.

**L’action sociale** est également un partenaire privilégié de l’EM pour 20% des situations, tout comme le **pôle de soutien psychologique** qui collabore avec l’EM dans 20% des cas.

### Pour adapter l'accompagnement, travail en réseau

#### **Contacts fréquents avec :**

- Responsable des ressources Humaines et managers (60%)
- Equipes médicales de l'entreprise (30%)
- Action sociale de l'entreprise (20%)
- Pôle de soutien psychologique (20%)

#### **Situations sensibles.**

20% des salariés ont traversé un moment difficile au cours de l'accompagnement. L'équipe pluridisciplinaire s'est mobilisée autour du salarié. Une solution adaptée a été trouvée au problème rencontré dans chacune des situations.

### 3.2.3 – Retour à l'emploi : quelle transition professionnelle effective ?

Une reconversion réussie nécessite du temps. Dans ce panel,

- 50% des accompagnements ont duré moins d'un an
- 50% plus d'un an.

#### **Résultats chiffrés**

Sur la totalité des **quarante** trajectoires étudiées :

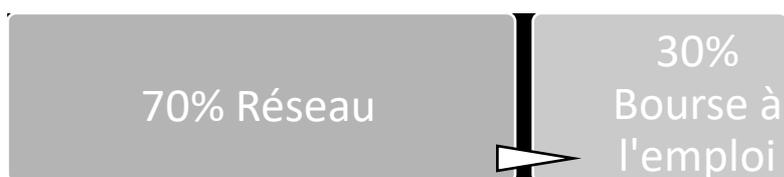
- 28 salariés ont retrouvé un **poste pérenne** motivant.
- 2 ont quitté l'entreprise en faisant valoir leurs droits à la **retraite**.
- 5 salariés en mobilité volontaire n'ont pas finalement pas changé de poste, remotivé par leur métier actuel.
- 5 salariés ne trouvent **pas de solution d'emploi**. Dans cet échantillon, des raisons médicales ont entravé les projets professionnels.

*Schéma n°15 : Résultats chiffrés de l'accompagnement par l'EM.*



Pour retrouver un poste, **l'appui du réseau** a contribué à la réussite pour 70% des salariés : leur réseau propre et/ou celui de l'Espace Mobilité.

Dans 30% des cas, les salariés ont trouvé un poste grâce à la **Bourse à l'emploi**.



Les salariés ayant retrouvé un poste à l'issue de leur passage à l'Espace Mobilité indiquent qu'ils considèrent que l'appui de l'accompagnement au cours de la période de recrutement interne a eu un intérêt et a facilité leur réussite.

#### **Retour à l'emploi**

*90% des salariés ont trouvé une solution qui leur convient : nouveau poste, cessation de fonction ou retour sur leur poste.*

*95% des hommes et 85% des femmes retrouvent un poste*

*10% repartent dans leur établissement d'origine sans avoir de solution d'emploi.*

➡ *Dans 70% des cas, un poste a été trouvé grâce à un appui spécifique apporté par l'Espace Mobilité et un travail en commun avec le réseau*

Les résultats montrent que ni la « passivité » des salariés ni l'inefficacité des outils apportés par l'entreprise n'empêchent la réalisation des projets professionnels. Des éléments extérieurs, médicaux la plupart du temps, rendent les solutions difficiles à concrétiser.

### **3.3 – Profil des salariés ayant changé de poste après leur passage par l'Espace Mobilité**

Les salariés avaient des souhaits à leur entrée à l'EM. Ont-ils pu être mis en œuvre ?

#### **3.3.1 – Pour les salariés ayant changé de poste, comparaison entre la situation souhaitée au départ et la situation obtenue**

Les résultats montrent que **90%** des salariés trouvent un poste qui correspond à leur projet. **10%** d'entre eux doivent se résoudre à rechercher un autre type de poste compte-tenu du fait qu'ils n'ont **pas validé leur période d'essai** ou **échoué à tous les entretiens**. Ces salariés

trouvent un poste pérenne répondant à un besoin de l'entreprise et pour lesquels ils se disent finalement **très motivés**.

Aucun salarié de ce panel n'a changé de catégorie **socio-professionnelle** au cours de l'accompagnement par l'EM.

**90%** des salariés obtiennent la mobilité fonctionnelle souhaitée. Concrètement, les deux tiers souhaitaient changer de métier et le dernier tiers poursuivre son activité au sein de sa filière initiale.

80% des salariés obtiennent la mobilité géographique souhaitée. A l'entrée dans l'EM, **neuf** salariés avaient exprimé le souhait d'une mobilité géographique. Aucun ne changera d'avis pendant l'accompagnement. **Sept** salariés effectueront une mobilité géographique à l'issue de l'accompagnement par l'EM.

**85%** des salariés obtiennent les horaires qu'ils souhaitaient. Ceux qui ne peuvent pas les obtenir étaient en quête d'horaires décalés et non d'horaires de jour. Ils seront finalement motivés par leur choix final, réaliste et réalisable.

Même quand le projet initial a été réorienté, cela n'a pas été imposé par l'EM. Le salarié, en voyant les offres et ses capacités à réussir ou pas les tests de reconversion, a pris des décisions de réorientation.

### **3.3.2 – Utilité du passage par l'Espace Mobilité pour un salarié n'ayant pas changé de poste**

Dix salariés ne changent pas de poste à la sortie de l'EM.

#### ***Cinq d'entre eux -en mobilité choisie- étaient titulaires d'un poste***

A l'issue de l'accompagnement, ils reprennent leur poste, de manière parfois choisie et avec un projet de mobilité à poursuivre à moyen terme. Ils ont découvert des métiers nouveaux, même s'ils n'y ont finalement pas été mutés. Ils ont également mieux compris les modalités et exigences des postes qu'ils visaient. Tous les cinq retrouvent leur poste avec motivation. Certains d'entre eux formuleront peut-être un nouveau projet dans les années à venir.

#### ***Les cinq autres -en mobilité contrainte- repartent dans leur établissement***

Pour ces **cinq salariés qui ne retrouvent pas de poste au final, les difficultés expliquant la situation sont** : « *inadéquation entre postes disponibles et compétences* » ou « *souci médical particulier au moment de l'accompagnement* ». Il s'agit donc de raisons objectives d'offres de poste et de raison médicale.

### **Profil à la sortie**

#### ***Les salariés qui ont trouvé une solution d'emploi***

*90% des salariés trouvent un poste qui correspond à leur souhait*

*90% effectuent la mobilité fonctionnelle souhaitée ambitionnée*

*80% obtiennent la mobilité géographique demandée*

*85% trouvent les horaires qui leur conviennent*

➡ *95% se disent motivés sur leurs nouvelles fonctions*

➡ *Les 2/3 ont changé de métier*

#### ***Les salariés qui n'ont pas trouvé de solution d'emploi***

*La moitié repartent motivés sur leur ancien poste*

*L'autre moitié vit un moment médical délicat et/ou aucun poste n'est disponible pour son profil à moment donné*

## Synthèse

### Section 3 – Analyse de quarante trajectoires de salariés accompagnés par l’Espace Mobilité intra-organisationnel

L’analyse de trajectoires avait pour objet d’évaluer l’efficacité du dispositif. Un échantillon a été défini pour repérer les étapes successives et décrire les modalités précises de l’accompagnement.

**Résultats en termes d’emploi : 35 solutions de poste, 5 retours sans poste**

Solution d’emploi trouvée par type de mobilité.

40 salariés en début d’accompagnement		Nombre de salariés ayant une solution souhaitée			Nombre de salariés sans solution	TOTAL
		Nouveau poste	Cessation de fonction	Retour souhaité sur le poste actuel		
Mobilité contrainte (23)	Réorganisation (19)	17	1	0	1	19
	Reclassement médical (4)	2	0	0	2	4
Mobilité volontaire (13)		7	1	5	0	13
Mobilité 'diverse' (4)		2	0	0	2	4
TOTAL		28	2	5	5	40

*Soit trente changements effectués, cinq retours souhaités, cinq sans solution de mobilité*

**Résultats pour les salariés : 85% de leurs demandes seront satisfaites.**

Projets réalisés par rapports aux projets initiaux.

Panel de 40 salariés	Type de trajectoire	Nombre de projets exprimés en début d’accompagnement	Nombre de projets réalisés après l’accompagnement		Pourcentage des projets réalisés par rapport aux souhaits initiaux
	Mobilité géographique	9	7	80%	<b>85%</b>
Mobilité Fonctionnelle	32	29	90%		
Mobilité de rythme de travail	28	24	85%		

---

## Conclusion du chapitre 3

---

### **Approche intra-organisationnelle de la mobilité professionnelle : Cas d'une grande entreprise de service public. *Résultats***

Les entretiens montrent qu'un contexte économique a obligé l'entreprise à trouver des solutions à la question des mobilités professionnelles de grande ampleur.

Le sujet a été à la fois anticipé au niveau stratégique et rapidement décliné sur le terrain avec un site impacté au moment même où ces réflexions commençaient à être menées.

Des processus homogènes ont été mis en place pour que toutes les régions internes de France offrent la même prestation aux salariés en transition professionnelle.

L'importance de la qualité de l'accompagnement et de la connaissance GPEC et prospective sont soulignés par les parties prenantes.

L'Espace Mobilité apporte des résultats concrets en termes d'efficacité de reconversions.

## **Chapitre 4**

# **Étude exploratoire inter-organisationnelle auprès d'un groupe d'entreprises et des acteurs du dispositif du Conseils en Evolution Professionnelle (CEP) *Résultats***

**Section 1 – Mobilité et organisation**

**Section 2 – Mobilité et territoire**

**Section 3 – Mobilité et accompagnement**

**Section 4 – Mobilité et technologie digitale**

**Section 5 – Mobilité et performance**

***Section 6 – Présentation des résultats à deux experts***

---

## Introduction au chapitre 4

---

### Étude exploratoire inter-organisationnelle auprès d'entreprises et des acteurs du dispositif du Conseils en Evolution Professionnelle. *Résultats*

Les **structures mobilité internes des très grandes entreprises** réunissent, sur un même lieu, 1) un accompagnement et 2) une connaissance des métiers.

Ces deux prestations réunies, sur le territoire, peuvent apporter des **résultats visibles -et des résultats cachés mais reconnus-**, comme le chapitre précédent le démontre au travers d'une étude longitudinale au sein d'une entreprise.

Après l'analyse de cette première recherche **intra-organisationnelle**, le travail consiste désormais à rechercher une **possible transposition de ce modèle d'Espaces Mobilité interne** à la maille territoriale.

En d'autres termes,

***Le modèle des Espaces Mobilité, outil de mobilité interne au sein d'entreprises spécifiques, peut-il être transposé à l'échelle d'un territoire et de quelle manière ?***

Ce qui caractérise le territoire est la **multiplicité des acteurs**, qu'ils soient publics, privés, mixtes, mairies, régions, État, entreprises, consultants, organismes consulaires, paritaires, etc.

Pour débiter cette étude territoriale inter-organisationnelle, nous nous sommes appuyée sur deux parties prenantes essentielles pour la mobilité professionnelle :

- Le **dispositif de Conseils en Évolution Professionnelle (CEP)** qui a été mis en place en 2014 puis confirmé par la loi de 2018. Ce métier ayant une réelle familiarité avec les consultants/conseillers mobilité internes aux entreprises, il a paru évident d'étudier ce dispositif d'État.
- Les **entreprises** qui sont les recruteurs territoriaux et gèrent, d'une part leur mobilité interne et, d'autre part, les emplois prévisionnels de leur structure et donc les recrutements territoriaux qu'ils génèrent.

Ce chapitre **présente les résultats de cette étude exploratoire** à partir de données recueillies auprès de cet échantillon **d'entreprises** et de parties prenantes du dispositif **CEP**.

Tableau n°6. Échantillon constitué pour les entretiens, étude exploratoire auprès d'entreprises et d'acteurs du CEP.

<b>1 - Entreprises</b>				
<b>MIC : -10 PME : -250 ETI : 250 à 5.000</b>	Magasin spécialisé (5 salariés)	Gérant	E1	1
	Magasins de bricolage et décoration (100 salariés)	Directeur et Directrice	E2	1
	Entreprise d'énergies renouvelables (140 salariés)	Co-fondateur	E3	1
	Structures Médico-sociale (600 salariés)	Directeur Général	E4	1
<b>Grandes entreprises</b>	Entreprise de service Oil et Gas (11.000 salariés)	Vice Président RH	E5	1
	Entreprise de logistique e-commerce (19.000)	DRH du pôle e-commerce	E6	1
	Entreprise de nettoyage (71.000 salariés)	Resp Régional QSE	E7	1
<b>Très grandes entreprises</b>	Entreprise française (145.000 salariés)	Délégué Emploi régional	E8	1
	Entreprise publique (150.000 salariés)	Directeur régional	E9	1
	Entreprise publique (150.000 salariés)	Responsable Ressources Humaines	E10	1
	Entreprise française (190.000 salariés)	Gestionnaire de carrière	E11	1
<b>2 - Conseil en Evolution Professionnelle (CEP)</b>				
<b>Politique</b>	Assemblée nationale	Député	C1	1
	Ministère du travail - Délégation Emploi F° Prof	Directeur de service	C2	1
	Etablissement public en charge de Formation	Directeur Général	C3	1
<b>Opérateurs CEP</b>	Opérateur Conseil en Evolution Professionnelle	Directrice Emploi et Innovation	C4	1
	Opérateur Conseil en Evolution Professionnelle	1er CEP	C5	1
	Opérateur Conseil en Evolution Professionnelle	2nd CEP	C6	1
<b>Bénéficiaires</b>	Bénéficiaire suivi par un CEP	1er Bénéficiaire	C7	1
	Bénéficiaire suivi par un CEP	2nd Bénéficiaire	C8	1
<b>3 - Espace Mobilité ou Structures inter-entreprises</b>				
<b>Espaces Mobilité</b>	Grande entreprise de service public	Resp Rég Espace Mobilité Groupe	M1	1
	Pôle de compétitivité	Directeur	M2	1
	Réseau de mobilité inter-entreprises	Fondateur	M3	1
<b>TOTAL</b>			<b>22</b>	

### ***Point d'attention***

Cette étude n'est *pas* une étude sur les Conseils en Évolution Professionnelle (CEP) mais une étude sur **la gestion de la mobilité professionnelle territoriale**, dans laquelle les CEP sont l'une des parties prenantes.

Dans ce chapitre, **l'organisation** de chacune des parties prenantes et des dispositifs sera d'abord étudiée afin de situer les propos qui suivront.

Ensuite, les **liens – et leur nature- entre tous ces acteurs** seront recherchés.

Puis, l'étude attentive du rôle du **dispositif des Conseils en Évolution Professionnelle** dans la mobilité territoriale sera questionnée.

Ensuite la possibilité d'introduire des **modalités digitales** *-dans le métier très humain qu'est celui de l'accompagnement professionnel-* sera interrogée.

Enfin, la recherche abordera le sujet de la **mesure de l'efficacité** et de la performance des acteurs territoriaux de la mobilité.

Tels sont les **cinq points principaux** ayant émergé lors du dépouillement.

## **1 – Mobilité et organisation**

Le premier résultat concerne la **différence de mise en œuvre de la mobilité** pour chacune des parties prenantes étudiées.

Concrètement, les résultats montrent que les TPE/PME/ETI gèrent la mobilité de manière **réactive et en situation d'urgence**, que les moyennes entreprises s'appuient clairement **sur les managers** pour organiser les mobilités, que les très grandes entreprises ont désormais des **interlocuteurs dédiés, voire des Espaces dédiés**.

Et, également, que quelques structures, encore innovantes, débutent la mise en place de **mobilités inter-entreprises territoriales**, avec des convictions, des réussites concrètes...et de réelles difficultés.

### **1.1 – Une variété d'organisation de la mobilité selon la taille des entreprises**

Au sein des entreprises tout d'abord, la gestion de la mobilité est grandement liée à la taille de la structure. La division par taille d'entreprise est calquée sur la définition de l'INSEE.

Ainsi, l'INSEE indique : \* Microentreprise (MIC) : moins de **10 personnes** ; \*: Petites et Moyennes Entreprises (PME) : **moins de 250 personnes** ; \* Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) : **entre 250 et 4.000 salariés** ; \* Grande Entreprise (GE) : **au moins 5.000 salariés**. A ce classement, sont ajoutés des entreprises de **plus de 140.000 salariés** qui seront nommées « Très grandes entreprises ». En effet, la mobilité ne peut pas être traitée de la même manière pour 5.000 ou 150.000 salariés. Cette dernière rubrique a donc du sens pour ce travail.

### **1.1.1 – MIC/PME/ETI, des mobilités gérées de manière « réactive » et en situation d'urgence**

Dans les MIC/PME/ETI, même s'il y a un DRH, la structure ne dispose **pas de référent mobilité** dédié. Ainsi, c'est au quotidien, au fil des moments délicats, qu'elle est gérée. La mobilité est de ce fait, souvent, synonyme de rupture et plus rarement de transition ou de reconversion.

*« La gestion de la mobilité se fait souvent ainsi : quand j'ai la certitude qu'il faut que ça s'arrête, on échange, et puis on fait une rupture conventionnelle. C'est bien. Ça a été vite à chaque fois. » (Entreprise 5 salariés)*

*« Ici, la mobilité ne se fait que si le salarié a un projet personnel. Mais on n'a pas toujours de poste à lui proposer qui réponde à son souhait et à mes besoins. » (Entreprise 100 salariés)*

*« On n'a pas de responsable de la mobilité. Quand on ouvre un poste, on communique. Notre logique est basée sur la responsabilité : « Si quelque chose vous intéresse, manifestez-vous ! ». (Entreprise 140 salariés) »*

*« Chez nous, la mobilité professionnelle est vécue comme un risque et non pas comme une opportunité. Elle n'est pas bien vue ici. On ne traite la mobilité qu'en cas de crise. » (Entreprise 600 salariés)*

Par définition, les petites ou moyennes entreprises ont **peu de postes disponibles** qui permettraient à un même individu de pouvoir évoluer, ou même changer de métier.

Les entreprises interrogées montrent combien la mobilité est, d'abord, rarement interne et donc plutôt **définitive**. Elle est, pour cette raison, souvent **rapide**. Et, enfin, elle peut venir du **salarié** qui souhaite bouger ou partir, ou bien de **l'employeur** qui n'est plus satisfait de la prestation. Les deux parties gèrent donc la mobilité de manière réactive, rapide, et assez souvent définitive.

### **1.1.2. Grandes Entreprises, une mobilité relayée par les managers**

Dans les grandes entreprises, le sujet de la mobilité est souvent évoqué, compte tenu du **nombre de salariés plus important** que dans les MIC/PME/ETI, et du **nombre de postes** ouverts en interne. Si ces entreprises ont la plupart du temps un **DRH**, ce professionnel généraliste traite de l'ensemble des sujets RH *sans collaborateur dédié à la mobilité*. Or, dans les faits, les transitions professionnelles sont rarement des sujets traités en priorité, comme le sont les dossiers urgents tels que la paie, les relations sociales, le télétravail en urgence sanitaire, etc. Ainsi, la mobilité est une **petite part de l'activité des DRH** des grandes entreprises.

*« Le RH de chaque business partner dit au manager : 'Recueillez leurs souhaits de mobilité et aidez-les à faire des scénarii'. Car c'est le manager qui est le premier interlocuteur. » (Entreprise 11.000 salariés)*

*« La mobilité des cadres est gérée par le DRH. Pour les autres salariés, c'est le manager local qui déclenche les actions nécessaires. (Entreprise 19.000 salariés) »*

*« Depuis quelques temps, on a un responsable mobilité pour les cadres. Pour les collaborateurs sur le terrain, ce sont les managers qui traitent la mobilité lors des entretiens tous les deux ans. » (71.000 salariés)*

Ces entreprises montrent que le **rôle du manager est central** sur le sujet. Elles précisent également que la **gestion de la mobilité des cadres** est, en revanche, un sujet pris en charge et tenu par la **DRH**. On a d'ailleurs montré, dans la revue de littérature, que la gestion de la mobilité a débuté par la prise en charge des parcours des cadres et des « talents », pour s'ouvrir progressivement à la mobilité de manière plus large, au fur et à mesure des bouleversements économiques amenant des flux de plus en plus massifs.

Ce résultat peut permettre de se poser la question de savoir si, plus qu'un sujet d'actualité, ce n'est pas aussi la question de la **taille de l'entreprise** qui dicte la manière de gérer **mobilité et Talents**.

### **1.1.3 - Très grandes entreprises, un réseau interne très structuré de gestion de la mobilité**

Compte tenu du **nombre de salariés** présents dans les très grandes entreprises, les mouvements de poste y sont permanents. La qualité et les modalités de gestion de ces mobilités peuvent être différents, mais ces entreprises ont de plus en plus d'équipes mobilité dédiées au sujet.

*« On coordonne, on anime. On a un bon réseau. C'est important de le réunir pour trouver des solutions collectives. » (Entreprise 145.000 salariés)*

*« Notre accompagnement à la mobilité permet de traiter le sujet à l'intérieur de l'entité, puis on élargit à l'échelle des partenaires internes si on ne trouve pas dans l'entité. Une **structure de mobilité** fait le lien entre tous. (Entreprise 150.000 salariés) »*

*« Quand on ne trouve pas de solution, ni dans l'équipe, ni dans l'établissement, on fait appel à la **structure mobilité régionale**. (Entreprise 150.000 salariés) »*

*« De manière hebdomadaire, on fait des comités de staffing RH sur les sujets de mobilité. Les **équipes RH et mobilité** collaborent pour gérer les mobilités. » (Entreprise 190.000 salariés)*

Deux points sont mis en valeur par les acteurs interrogés. Le premier est le fait que le sujet de la mobilité est traité, et **régulièrement traité** dans les très grandes entreprises, voire géré au sein d'un lieu dédié. Le second point est que le fait même de parler mobilité à grande échelle génère une posture et une pratique de **coopération entre parties prenantes**. Ces acteurs montrent qu'il est nécessaire de faire du lien, de collaborer, et de rechercher des solutions utiles à toutes les équipes, au salarié et à l'entreprise.

#### **1.1.4 - Les EM ou structures dédiées, des mobilités externes en inter-entreprises**

Quelques structures spécifiques **expérimentent la mobilité inter-entreprises**. Elles peuvent être internes à une très grande entreprise, créées par l'État ou mises en place par un créateur d'entreprise.

*« On essaye de recréer de la fluidité interbranche en faisant de la GPEC-T interne. On fait aussi de la mobilité externe. La **Mobilité Volontaire Sécurisée** qui, d'ailleurs, ne fonctionnerait pas **si on ne la portait pas**, a l'avantage de permettre aux gens de quitter l'entreprise sans alimenter le chômage, en trouvant directement un poste dans une autre entreprise. L'intérêt, c'est que pendant les trois premières années, ceux qui partent seront repris s'ils veulent revenir. » (Structure Mobilité)*

*« Nous mettons parfois en place des **salons de recrutement avec des grandes et des petites entreprises** pour que les candidats puissent voir tout le monde. Le problème, épouvantable, c'est l'effet aspirateur par les grandes entreprises qui sont préférées par*

les candidats. Et puis, l'autre problème est que **les entreprises sont concurrentes**. Elles ont donc les mêmes besoins en termes de profil et de compétences. » (Structure Mobilité)

« Les pouvoirs publics et les entreprises, en restant à nos côtés, nous ont encouragés à monter un projet innovant. Sachant que derrière la crise, il y a la reprise, les entreprises de notre bassin d'emploi, confrontés à l'humain comme variable d'ajustement, nous ont demandé d'organiser **du prêt de main d'œuvre** avec la nouvelle loi. On expérimente donc le transfert de salariés d'une entreprise à l'autre depuis plusieurs années. Le premier enseignement : **ce n'est pas un dispositif de masse**. » (Structure Mobilité)

On voit immédiatement dans cet échantillon **la conviction** indispensable qu'il faut porter pour que vivent ces structures et, aussi, la **difficulté de leur mise en œuvre**, notamment à grande échelle. L'inter-entreprises est en effet délicat à organiser. Faire correspondre un profil d'une entreprise A à un poste vacant d'une entreprise B, sans passer par la case chômage, nécessite un travail de dentelle de la part de toutes les parties prenantes.

<b>Organisation de la mobilité dans les entreprises</b>			
<b>MIC/PME/ETI</b>	<b>Grandes entreprises</b>	<b>Très grandes entreprises</b>	<b>Structures de mobilité inter-entreprises</b>
<b>Réactivité</b> , parfois mobilité dans l'urgence	Par l'intermédiaire des <b>managers</b> , premiers interlocuteurs de la mobilité	Services mobilité <b>structurés</b> qui font émerger des besoins de <b>coopérations</b>	<b>Conviction</b> partagée, résultats <b>satisfaisants</b> malgré <b>difficultés</b> de mise en œuvre

Les **entreprises** mettent en place des réponses adaptées à leur taille pour organiser la mobilité. En parallèle, sur le territoire, s'est installé en 2014 un dispositif d'État, celui des **Conseils en Évolution Professionnelle (CEP)**.

## **1.2 – L'organisation de la mobilité par les différentes parties prenantes du dispositif des Conseils en Évolution Professionnelle**

Les acteurs principaux du dispositif des Conseils en Évolution Professionnelle (CEP) sont ici identifiables à partir de trois catégories distinctes.

La **première**, celle **des politiques**, ceux qui ont contribué à l'écriture et au vote de la loi (**Député**), ceux qui travaillent depuis des années, en lien avec les organisations syndicales, pour

trouver la solution la plus pertinente pour tous (*Ministère du Travail*) et ceux qui déclinent, en tant qu'établissement public, les décisions votées (*entités publiques*).

La **deuxième** catégorie d'acteurs du CEP est celle des **Opérateurs** qui, sur le terrain, mettent en place le dispositif, c'est-dire les **Conseils en Évolution Professionnelle eux-mêmes et leur direction**.

La **troisième** et dernière catégorie est, de manière centrale, le **bénéficiaire**.

### **1.2.1 - Volonté politique : dédier des professionnels CEP**

Comme cela a été présenté dans le chapitre 1, le Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) a pour ambition de **permettre à tout individu de trouver des solutions d'emploi** au fil de sa carrière, dans un environnement en mutation permanente qui impacte grandement les emplois. Dédier des professionnels à cette mission, accessibles à **tous** les actifs de France, de manière **gratuite** et **extérieure** à l'entreprise, est la grande innovation du dispositif des Conseils en Évolution Professionnelle.

*« Former ne suffit pas. La question est « Comment créer un parcours ? ». Les CEP sont là pour cela. **Les CEP sont donc sur tout le territoire, accessibles à chacun de manière locale.** » (Politique)*

*« La régulation du champ de la formation comporte un volet de transition professionnelle : il s'agit du **CEP qui se déploie sur chaque territoire**. L'offre va de la création du projet professionnel à l'appui pour l'ingénierie financière pour le réaliser. Mais au fond, le CEP n'est **pas une révolution des acteurs mais de l'offre de service.** » (Politique)*

*« Le CEP, c'est une sorte de question autour de : « Comment faciliter le choix opportun de formation ? ». Il ne faut pas se lancer dans la formation sans savoir ce qu'on va y trouver et sans être certain qu'il y ait de l'emploi au bout. On veut éviter cela notamment aux plus fragiles par rapport à l'emploi. Le **CEP est un sas de transition préalable à la formation.** » (Politique)*

Le dispositif du Conseil en Évolution Professionnelle renferme plusieurs dimensions de grande importance. Il se veut **généralisable** pour tous et **spécifique** tout à la fois, en fonction des besoins des territoires. Ce dispositif apporte également une attention inédite à la **place de l'individu dans la co-construction** de son projet professionnel. Et, enfin, il amène le Conseil en Évolution Professionnelle qui accompagne à aller jusqu'à la **mise en œuvre du projet** -de

formation ou d'emploi-, y compris pour la partie **financière**. Un système structuré et adaptable, au plus proche des individus et du territoire, telle est l'ambition du dispositif CEP.

### **1.2.2 - Opérateurs CEP : proposer un nouveau type d'accompagnement**

Mettre en œuvre ces ambitions est le rôle des Opérateurs CEP que sont les **Pôles Emploi** pour les chercheurs d'emploi, **l'APEC** pour les Cadres, **Cap Emploi** pour les personnes en situation de handicap, les **Missions Locales** pour les jeunes et, plus récemment, un opérateur choisi par l'Etat suite à un **appel d'offre** pour les « actifs salariés ».

Compte tenu de leur mission, ce sont les opérateurs qui -de manière unanime- ont demandé le plus fermement un **anonymat complet** lors de l'enquête.

*« Dans l'appel d'offre CEP, on a bien noté que l'État a souhaité renforcer **le droit à tous** de bénéficier de l'accompagnement du CEP. Ce qui renforce la **maille locale** et les appuis à l'échelle des régions. » (Opérateur CEP)*

*« A l'arrivée de la loi, on a été formés. On faisait déjà beaucoup d'entretiens d'accompagnement, mais la formation CEP nous a fait aller plus loin. On a **eu aussi les moyens, celui du temps**. Car les personnes accompagnées par le CEP, c'est comme une boîte de chocolat, tu ne sais pas si tu en as pour deux heures en tout, ou pour un RDV hebdomadaire pendant un an. Aujourd'hui, on peut faire jusqu'à huit entretiens pour un individu. » (Opérateur CEP)*

*« Ce qui a changé le plus, c'est **l'aspect formation** qui est plus présent (CPF, etc). Il nous faut au moins deux heures pour expliquer ça ! Les gens viennent parce qu'ils vont mal ou parce qu'ils sont perdus dans le système. On a beaucoup de **pédagogie** à faire (VAE, Formation etc). Or un conseil CEP dure entre deux et quatre heures sur un ou deux rdv. Par ailleurs, la personne peut faire la gamme des **ateliers collectifs**. Mais notre mission, c'est de limiter la consommation. Puis, dans nos équipes, des consultants approchent les entreprises pour connaître leurs besoins. » (Opérateur CEP)*

Sur le terrain, les opérateurs et les Conseils en Évolution Professionnelle, **ont intégré** les directives. Les CEP parlent d'une **nouvelle technicité de qualité** pour l'accompagnement, de leurs liens avec les **territoires**, de leurs démarches vers les **entreprises** et de leur connaissance technique des **outils mis à disposition**, notamment pour financer les formations. Le spectre est large. Et si, sur la **forme**, des différences peuvent apparaître, en termes de modalités de mise

en œuvre -par exemple, le nombre d'heures à passer avec un individu semble différent selon les opérateurs CEP- les régions sont dans la **même optique de fond**.

### **1.2.3 - Bénéficiaires : accéder aux services du CEP**

Les bénéficiaires de cet échantillon vivent une **expérience antinomique**. Nous avons été mise en lien avec le premier bénéficiaire, une **femme, par un Opérateur CEP** du territoire. Quant au second, un **homme**, il ne connaissait **pas** le CEP au départ. Puis, pendant sa recherche d'emploi, quelqu'un **lui a conseillé** de prendre contact avec son Conseil en Évolution Professionnelle (CEP).

*« L'entreprise a fait un plan social. Moi, tout mon service a été supprimé et les postes ont été ré-ouverts en local, à Prague. Ça faisait 20 ans que j'étais dans cette boîte, ça m'allait bien de partir. En plus de l'accompagnement par un cabinet, j'ai pensé que ce serait bien de voir, en parallèle, **un CEP** moins axé vers l'international et **plus sur le local, le territoire**. Je suis montée dans les locaux, l'assistante m'a dit de prendre rdv. On est parties directement sur un échange. Ma CEP est très consciencieuse. C'est un **accompagnement agréable et très positif**. Elle a une vraie vue sur l'international aussi. Je la vois puis je fais des ateliers avec d'autres. » (Bénéficiaire CEP)*

*« J'ai pris un rdv en ligne. A l'heure du créneau, après confirmation par mail la veille, je reste sagement à côté de mon téléphone. Personne ne m'appelle. La hot line me dit que c'est sûrement un **bug système**. Grâce à leur intervention, on m'appelle quelques heures après. On me demande de préparer un rdv qui aura lieu deux jours plus tard, **en préparant un état des lieux** de mes souhaits, métier, secteur etc., pour flécher sur des futurs ateliers et renvoyer vers trois types de consultants : **formation, création ou expatriation**. Le jour J, la CEP est arrivée avec une heure et demie de retard. Puis, à la fin, elle a dit « Bon, écoutez, l'heure passe, vous mettez votre demande par mail, et je note que ce n'est pas la peine que l'on se revoit ». Ça a duré **une demi-heure....** » (Bénéficiaire CEP)*

L'une a un premier **contact direct avec l'accueil**. Le second s'inscrit sur une **plateforme**, contacte une **hot line** et bénéficie de deux rendez-vous par **téléphone** : l'un préparatoire, l'autre sur le sujet. La différence entre ces deux accompagnements est importante.

En tous les cas, dans l'un des accompagnements, l'appui est réel, régulier et efficace. Dans le second cas, alors que l'attente est également réelle, la communication semble peu existante. L'accès au dispositif est bien présent, et même rapide et bien organisé, y compris en cas de

souci technique, mais la qualité ne l'est pas. Ainsi, que cette qualité soit présente ou absente, ces deux interviews montrent **l'importance de la qualité de l'accompagnement** pour prendre en charge une période de mobilité.

<b>Organisation du dispositif CEP</b>		
<b>Politiques</b>	<b>Opérateurs CEP</b>	<b>Bénéficiaires</b>
Offre <b>généralisable</b> Et spécifique, <b>individualisée</b> <b>Co-construction</b> Aller jusqu'à la <b>mise en œuvre</b> Appui <b>financier</b> via les dispositifs	Droit <b>pour tous</b> Maille <b>territoriale</b> Des moyens : celui du <b>temps</b> <b>Pédagogie</b> sur les dispositifs (financiers, ...) Ateliers collectifs	Un CEP qui <b>connaît le territoire</b> Importance de la <b>qualité de l'accompagnement</b>

L'organisation de la mobilité est régie par diverses parties prenantes. Le territoire en est une aussi.

## **2 – Mobilité et territoire**

L'organisation du dispositif de Conseil en Évolution Professionnelle est conçue pour être à la fois homogène et, en même temps, adaptée à chaque problématique locale.

La **réussite même du CEP** « *implique de développer les échanges entre des opérateurs aux champs d'action souvent cloisonnés* » (Agostino et al., 2019, p.4).

Le dispositif porte donc en lui cette idée de coopération autour de la mobilité et de l'emploi.

### **2.1 – Volonté affichée du dispositif CEP d'apporter de la coopération sur le territoire**

Les équipes d'élus et d'acteurs publics ont mis les **liens territoriaux au cœur du dispositif** des Conseils en Évolution Professionnelle. Malgré cette volonté **affichée** et relayée, les modalités de coopération sont souvent **complexes** à instaurer.

### **2.1.1 - Volonté politique : des CEP fins connaisseurs de l'éco-système territorial**

L'idée **principale** de la déclinaison de la méthode est de mettre les Conseils en Évolution Professionnelle **au cœur du terrain**. Leur **connaissance** du territoire est donc un élément clef de la réussite des ambitions portées par le dispositif.

*« Les CEP seront des **personnes clefs qui relieront** l'ensemble des acteurs. Car la réponse emploi la plus efficace est une réponse en fonction de la compétence de l'individu et de ce dont le territoire a besoin. Muriel Pénicaud, Ministre du Travail, voulait cette solution innovante, car la réponse à Paris ne sera pas la même qu'à Calais ou dans le Puy de Dôme. » (Politique)*

*« Le CEP doit travailler en combinatoire : il lui faut maîtriser son environnement direct et indirect. Il lui faut une **connaissance institutionnelle parfaite et une interaction personnelle**. Il peut avoir un catalogue de contacts à la région, un observatoire de branches et sur les fédérations de branche. L'un va avec l'autre : **connaître les institutions** et libérer du temps pour y aller et voir les gens. Voici quelques compétences assez fondamentales. » (Politique)*

*« Le CEP a une partie de son poste dédié à la connaissance de l'environnement professionnel territorial. Une connaissance appliquée à un territoire. Il est une sorte de **connaisseur dynamique de l'emploi territorial** et des dispositifs de formation. C'est sa valeur ajoutée majeure, comment faire sans ? » (Politique)*

Il s'agit de **dédier du temps**, de **se repérer** et – mieux- de **connaître** les parties prenantes. Puis, élément clef et objectif final : de **faire du lien** entre eux, de « relier ».

### **2.1.2 - La connaissance de l'éco-système territorial, une compétence à acquérir pour le CEP**

Le Conseil en Évolution Professionnelle a pour compétence principale **l'accompagnement**. La découverte de **l'éco-système territorial** constitue ainsi pour lui un vrai défi.

*« Le CEP devrait avoir une connaissance de l'ensemble des parcours et de la formation vers les métiers qui recrutent, une **culture générale** de ce côté-là, or c'est ce qui est parfois **défaillant**. La force, c'est la connaissance des métiers et la maîtrise des outils et des structures relais. » (Opérateur CEP)*

*« J'ai eu des formations sur les dispositifs. Je suis aussi allée voir d'autres réseaux, j'ai fait des **enquêtes métier** à partir de nombreux supports trouvés sur internet. »*  
(Opérateur CEP)

*« Les dernières lois sur le CEP m'incitent à **me tenir informée de l'évolution du tissu local**. On est obligé de rester en éveil pour conseiller. Il nous faut croiser les données avec la veille, les offres d'emploi, les salons, etc. On suit la législation et notamment la réforme de l'emploi. **On est multi-casquette** pour pouvoir répondre à toutes les questions. »* (Opérateur CEP)

Les opérateurs constatent que le **gage de réussite** est de connaître les **emplois et les partenaires formation** du territoire. S'ils reconnaissent que cela n'est **pas parfaitement** fait partout, les Conseils en Évolution Professionnelle de l'échantillon font preuve d'une vraie **pro-activité**. Ils ont, avant tout, compris l'esprit. Et, d'autre part, se sont lancés de manière **autonome dans une veille et des prises de contact** concrètes sur le territoire. La mission qui leur est donnée sur ce point, et la confiance qui leur est faite, semblent leur permettre d'y dédier du temps avec souplesse et finesse.

### **2.1.3 - L'utilisateur en attente de la connaissance de l'éco-système territorial de son Conseil en Évolution Professionnelle,**

Cette **volonté** politique et cette pratique des CEP de chercher à **connaître** les acteurs du territoire est également une **attente** forte du bénéficiaire. Isolé et seul au milieu de parties prenantes particulièrement nombreuses, l'individu sait qu'un opérateur peut **l'aiguiller** de manière experte dans la **connaissance des réseaux** utiles qu'il recherche pour sa mobilité.

*« J'attendais de mon CEP **qu'il connaisse le marché** de l'emploi, les acteurs. Elle m'a d'ailleurs donné des conseils pertinents qui m'ont permis de réseauter dans mon domaine de compétences. »* (Bénéficiaire CEP)

*« J'attendais des **informations sur des entreprises** que je ne connais pas malgré mes réflexions déjà bien avancées. Mais elle m'a gentiment fait comprendre que j'étais hors de son champ de compétences en me disant : 'Je vois que vous savez faire du réseau, allez-y. Si vous avez des questions techniques, appelez-moi'. »* (Bénéficiaire CEP)

Dans ce résultat, si l'accompagnement est positif et utile pour l'un, ou décevant pour l'autre, le besoin de s'appuyer sur son Conseil en Évolution Professionnelle pour en **connaître plus sur le territoire** semble être un **point majeur pour les bénéficiaires**.

## 2.1.4 - Sortir des silos pour couvrir les postes sur le territoire

Un tiers des répondants montre que l'un des **apports** des Conseil en Évolution Professionnelle réside dans l'ouverture et la création d'un projet adapté. La qualité de ce service permet de ne **pas rester cloisonné** dans un profil répétitif mais d'aller vers des projets d'une part **motivant** et d'autre part **en phase avec les besoins** d'emploi du territoire.

*« **Tout est en silo.** Cela empêche les gens d'**aller d'une filière à l'autre.** Il faut arrêter de regarder dans le rétroviseur et arrêter de dire : 'Vous êtes chauffeur de car vous allez être chauffeur toute votre vie'. » (Politique)*

*« Les études ont montré que quand un salarié doit bouger, la démarche **n'est pas en lien avec la GPEC.** Les formations métiers sont imposées vers les spécialités déjà acquises et ne sont pas en lien avec les évolutions technologiques. » (Politique)*

*« L'idée des CEP est de proposer un accompagnement permettant de faire un **projet professionnel logique avec l'offre d'emploi** territoriale et pas seulement avec le profil de la personne. » (Politique)*

*« On voit les **catastrophes sur l'automatisation de parcours** dans les mêmes filières et, du coup, sur les salariés sclérosés dans un métier... toujours le même à 50 /55 ans. » (Opérateur CEP)*

*« Ma logique n'est pas adéquationniste : je vois un poste, je vois un profil qui lui correspond. **Non, on ne fait pas comme ça, on ouvre.** » (Opérateur CEP)*

*« Ici en France, on décortique beaucoup le passé et le présent pour créer un projet professionnel. Au Canada, on regarde le présent et le potentiel, **et on crée le projet à partir du projet, et non pas à partir des postes passés.** C'est ma philosophie aussi. » (Opérateur CEP)*

*« Au moment où mon service a été supprimé, on m'a proposé un poste très ressemblant à ce que j'ai toujours fait. Mais **ça ne m'intéressait pas, j'avais envie de bouger, de changer.** » (Bénéficiaire CEP)*

Cette réalité, si importante, de créer un projet -à la fois motivant pour l'individu et utile pour le territoire- correspond à une volonté commune à toutes les parties prenantes. Pourtant, dans les faits, elle est **difficile à mettre en œuvre dans les entreprises.**

## Sur le territoire, volonté de coopération

- ⇒ La volonté politique est que le **CEP relie** les parties prenantes
- ⇒ Les opérateurs sont **actifs** pour développer leur connaissance de l'**éco-système**
- ⇒ Les bénéficiaires attendent du CEP la **connaissance de l'emploi territorial**
- ⇒ **Sortir des silos** des expériences passées pour aller vers les postes d'avenir

## 2.2 – Manque de connaissance réciproque et malentendus. La difficile coopération entre les très nombreux acteurs du territoire

Sur le terrain, la connaissance entre entreprises et Conseil en Évolution Professionnelle est à construire ou consolider pour que, avant de coopérer, **chacun comprenne les enjeux**, parfois divergents, **des autres parties prenantes**.

### 2.2.1 - Entre entreprises et CEP, une légitimité à acquérir pour créer de la confiance

**Toutes** les structures inter-entreprises et **dix des onze entreprises** notent spontanément l'importance -pour les Conseils en Évolution Professionnelle et, globalement, les professionnels de l'accompagnement- de mesurer les **enjeux quotidiens des entreprises**.

*« Le conseiller, sa **crédibilité** passe par son implication dans la vraie vie, par une vraie communication avec les **entreprises réelles** qui ont des réels besoins de recrutement. » (Entreprise)*

*« Le conseil en mobilité doit **connaître le monde de l'entreprise**. Il doit savoir ce qu'est une entreprise. Entre un fonctionnaire et une entreprise privée, connaît-il les différences ? » (Entreprise)*

*« Moi je pense qu'il faut que les gens qui accompagnent **aient travaillé dans l'entreprise** et qu'ils n'aient pas connu que la fonction publique. » (Entreprise)*

*« Il faut que les professionnels de la mobilité connaissent un peu les particularités du secteur, les compétences et les aptitudes qui vont avec. Car entre ce qui se voit et ce qui peut se vivre dans le milieu institutionnel, c'est différent. **Il faut qu'ils connaissent** pour bien en parler. » (Entreprise)*

« Le CEP doit être quelqu'un qui connaît le milieu professionnel. **Il faut s'être frotté au milieu de l'entreprise** pour accompagner les personnes dans un cadre de reconversion, afin de les sensibiliser à la réalité du milieu professionnel. » (Entreprise)

« C'est important de vérifier **que le CEP vient du terrain**, pour que les salariés sachent si c'est vraiment quelqu'un pour eux. » (Entreprise)

« C'est primordial que les CEP viennent du terrain car parfois, les conseillers peuvent être **à des années-lumière de la réalité**. » (Entreprise)

« Pour ces métiers de Conseil et de CEP, je regarde la **capacité à être en lien avec le terrain**. » (Entreprise)

« Le CEP ou conseiller mobilité doit connaître le monde de l'entreprise, ne pas être dupe, ne pas vendre du rêve. Quelqu'un qui **ne maîtriserait pas les codes** ne serait pas suffisamment efficace dans son rôle de CEP, il ferait des erreurs. » (Entreprise)

« Dans le profil, je vérifie au sein des équipes que les conseillers aient une **légitimité opérationnelle**. » (Entreprise)

« Il me semble que le CEP doit aller sur le terrain pour être presque en binôme avec le manager opérationnel. » (Structure mobilité)

« Premièrement, il faut que le CEP ait une **connaissance intime de ce qu'est un profil de carrière en entreprise**. » (Structure mobilité)

« Le CEP doit **comprendre le contexte des entreprises** avec finesse et discernement. » (Structure mobilité)

Les entreprises attendent de ce dispositif d'État une **vraie connaissance du « terrain »** de la part des Conseil en Évolution Professionnelle. Leurs propos sont **fermes**, traduisant **presque de l'inquiétude** au sujet des **dégâts** que pourrait causer cette méconnaissance de l'entreprise.

### **2.2.2 - Intérêts divergents entre les parties prenantes : une communication pas encore établie**

En l'absence de **connaissance** réciproque, plusieurs **craintes** existent sur l'utilisation du dispositif des Conseil en Évolution Professionnelle par les parties prenantes.

#### ***Crainte des entreprises sur l'utilisation des CEP***

« Sinon, cela va profiter aux salariés et **faire partir le personnel dont on a besoin**. Ils iront faire un projet personnel avec le CEP et reviendront nous demander une rupture conventionnelle. **C'est ce qu'on craint le plus**, on ne veut pas d'un système de plus qui

*génère des fausses demandes de ruptures conventionnelles, on n'en peut plus ! »*  
(Entreprise)

*« Ceux qui bougent font un parcours diplômant et, à leur retour, s'ils ne trouvent pas de poste à la hauteur du diplôme dans notre entreprise, ils vont à la concurrence. »*  
(Entreprise)

*« Les CEP gagneraient à avoir une complicité avec les chefs d'entreprises qu'ils gèrent. Sinon, un CEP peut susciter des espoirs qui seront déçus dans la réalité. »* (Structure mobilité)

### ***Crainte des opérateurs sur l'utilisation des CEP par les entreprises***

*« Le CEP est un service à destination des personnes. L'entreprise n'est pas dans la boucle. Mais on est vigilant à ce que le CEP ne soit pas instrumentalisé par l'entreprise. Par exemple, il y a une semaine, j'ai reçu un salarié à qui la RH avait dit 'On a besoin d'un appel d'air, quitte-nous et tu seras allocataire chômage après ton passage chez le CEP'. Le CEP est parfois une sorte de caution... »* (Opérateur CEP)

*« En France, les managers disent « le salarié, c'est ma propriété » alors qu'en Suède, le manager laisse partir un salarié qui a fait le tour de son poste, dans une logique de gain pour le territoire. S'il part, c'est une perte sèche pour le territoire. La posture de l'entreprise et du manager de proximité a de l'importance. »* (Opérateur CEP)

### ***Souhait des entreprises : que le CEP contribue à ses recrutements***

*« Ce qui serait bien, c'est que l'entreprise soit le client du CEP. Alors là, je serais pour ! On pourrait nous demander quels sont nos besoins et rechercher un profil. »*  
(Entreprise)

*« Dans les entreprises, les RH ont plutôt des problèmes de recrutement. »* (Opérateur CEP)

*« Après, ce qu'il faudrait vraiment, c'est que les CEP soient de vrais recruteurs qui cherchent vraiment à recruter. Si c'est juste pour donner des conseils c'est bien mais... »* (Bénéficiaire CEP)

Chaque partie prenante est **prudente** à l'égard de l'utilisation qui sera faite par l'autre du dispositif CEP. Car chacune a ses **contraintes** et donc, ses intérêts propres. Dans l'esprit, les **politiques** proposent des profils évolutifs pour aller vers les postes en forte tension. Les entreprises, de leur côté, s'inquiètent de voir leurs salariés rêver à autre chose qu'à la réalité de

leurs sites de travail. En outre, de **nombreuses entreprises cherchent à recruter** et craignent donc que leurs salariés *-déjà si difficiles à embaucher-* quittent l'entreprise suite à la création de projets professionnels divergents.

Cette recherche de sortie de « silo » et les inquiétudes des entreprises constituent l'une des complexités de communication entre les parties prenantes.

Les coopérations qui se poursuivent faciliteront sans doute de plus en plus les partenariats, mais ce sera progressif, car, comme le montrent Agostino *et al.* (2019) dans un premier bilan sur le sujet car, « *si le CEP semble avoir **densifié les coopérations** au niveau **national**, il n'en est pas toujours de même aux **niveaux régional et local** ».*

### **Sur le territoire, points délicats dans la coopération**

- ⇒ Pour les entreprises, les **CEP doivent bien connaître** le monde de l'entreprise
- ⇒ Les opérateurs craignent une **instrumentalisation du CEP** de la part de l'entreprise
- ⇒ Les entreprises craignent que le CEP **désorganise** leur fonctionnement interne

La mobilité sur le territoire reste un sujet complexe pour le sujet de la coopération entre parties prenantes. Un point central émerge cependant, celui du rôle central de l'accompagnement.

## **3 – Mobilité et accompagnement**

Les Conseils en Évolution Professionnelle ont un rôle dans la mobilité territoriale. Par leur accompagnement, ils **permettent aux individus** de mettre des mots sur leurs souhaits et de les transformer en projets réalistes dans le bassin d'emploi.

Puis, par **leur situation d'interface**, ils avancent progressivement dans le rôle de **connaissance de l'éco-système et de mise en lien** des parties prenantes.

### **3.1 - Par leurs actions, les CEP mettent du lien entre les parties prenantes**

L'organisation dédiée, et mise en place par les CEP, permet **d'offrir un service à tous** et de **construire des parcours sur mesure**. Cette présence de professionnels de la mobilité sur chaque territoire constitue une **mise en lien rare et utile** sur le sujet entre de nombreuses parties prenantes.

### **3.1.1 - De l'accueil au projet professionnel, la logique du parcours se veut homogène**

Du premier contact à la création du projet, en passant par la mise en lien avec les organismes financeurs de formation ou les entreprises, les CEP déroulent un **processus commun** à toute la France. Chaque étape nécessite pour eux de faire appel à des compétences variées.

*« Avoir un **rdv physique régulier**, tous les mois, un rdv avec l'expert, faire un point, échanger, dire, entendre ce qu'il y a de nouveau, c'est fondamental. » (Entreprise)*

*« C'est intéressant **qu'il y ait un accueil** comme une gare de triage par filière : 'Toi ok, tu as un projet dans telle filière, je te renvoie vers untel qui connaît'. » (Entreprise)*

*« J'aime bien qu'il y ait un **accueil personnalisé** lorsque que je prends RDV, surtout pour ma propre mobilité. » (Entreprise)*

*« On accompagne les salariés pour qu'ils **créent un projet professionnel**. » (Structure mobilité)*

*« Pour notre métier, je parlerais de l'accueil puis de la création d'un projet. Et donc de contexte des métiers et d'accompagnement du **changement aussi**. » (Opérateur CEP)*

*« Il y a une **gamme d'ateliers** pour répondre à cette problématique. On est là pour déchiffrer la loi avenir, accompagner sur l'ingénierie pédagogique. » (Opérateur CEP)*

*« Grâce à mon CEP, **j'ai resauté**, je suis allé à des réunions pour garder un relationnel. C'était intéressant. » (Bénéficiaire CEP)*

Si les entreprises craignent que le CEP ne soit pas en phase avec leurs enjeux, le représentant de l'entreprise, en tant que personne, **mesure concrètement l'importance** de l'accompagnement des Conseils en Évolution Professionnelle, que ce soit pour l'accueil, la constitution du réseau ou la création du projet.

### **3.1.2 -Accompagner permet de sortir du cadre des mobilités classiques**

L'État a mis en place un professionnel qui répond à une **mission** de service public, tout en étant chargé de faire de la « dentelle » et d'être **innovant** dans les modalités d'accompagnement.

*« Le CEP permet de se connaître. Sinon, on est **mis dans une case**, il y a l'évolution classique (tous les 3 ans) et le chemin se crée tout seul. » (Entreprise)*

*« Les gens qui accompagnent favorisent complètement ces changements de parcours, ces transitions **souhaitées** par l'individu et **utiles** sur le territoire. » (Politique)*

*« Mon CEP a un toujours des **idées nouvelles** quand je lui dis que je veux bouger ! » (Bénéficiaire CEP)*

*« Moi j'attendais qu'elle m'aide à construire un projet original, pour pouvoir enfin changer de mes postes précédents, un peu **répétitifs**. » (Bénéficiaire CEP)*

*« Le truc super des CEP, c'est qu'ils peuvent **aller plus loin que le profil initial**. Ce n'est pas parce qu'on a été formé comme technicien supérieur qu'on est éclairé pour cela. On peut être bien meilleur pour vendre ou faire des RH. » (Structure mobilité)*

Être à l'écoute des aspirations des individus est certes utile au bassin d'emploi si cela permet de combler un poste, mais surtout, cela est vraiment attendu par le bénéficiaire en mobilité.

### **3.1.3 - L'accompagnement des CEP, un parallèle avec les conseillers d'orientation scolaire**

Ce métier d'accompagnement, en se **déployant à grande échelle** avec le Conseil en Évolution Professionnelle- rappelle à plusieurs personnes de l'échantillon un métier familier, celui de l'orienteur scolaire.

*« Pour ce type de métier, je pense souvent à cette conseillère en orientation. Cela me fait dire qu'il y a des personnes ressources pour aider les salariés à décanter leur problématique... » (Entreprise)*

*« Je fais le parallèle avec une conseillère orientation, même si à chaque fois, j'ai été dépité par leur nullité. » (Entreprise)*

*« C'est comme l'orientation, on n'a pas bien réussi en France. Dans les écoles, j'ai rarement entendu dire : « J'ai vu un conseiller d'orientation qui m'a éclairé ». Cela doit alerter sur un métier qui s'y apparente. Car il y a peut-être une proximité entre les deux métiers. » (Structure mobilité)*

La **sensibilité** personnelle est très forte quand le parallèle est fait entre ces deux métiers. Être accompagné n'est jamais anodin. L'importance du **professionnalisme des CEP** est clairement essentielle.

## **L'accompagnement, une action qui met du lien**

- ⇒ **Proposition CEP homogène**, ce qui facilite la mise en lien
- ⇒ Un accompagnement **centré sur la personne** qui permet de remettre du lien entre les parties prenantes

## **3.2 - Les CEP mettent du lien entre les parties prenantes par leur positionnement et leur posture**

L'importance de la **compétence est reconnue**. L'accompagnement est un métier qui nécessite du professionnalisme et une forme d'intelligence de situation que l'ensemble des catégories de l'échantillon reconnaissent. Par cette **adhésion à l'idée qu'un territoire a besoin de la présence** de ces professionnels, pour tous, chaque partie prenante se met **en lien avec le processus et avec l'éco-système** qui l'entoure.

### **3.2.1 - La forte dimension humaine et les compétences du métier sont reconnues**

Le métier de Conseil en Évolution Professionnelle revêt un **volet humain** important. L'individu qui est reçu vient avec une problématique certes **professionnelle**, mais ayant un impact sur sa **vie personnelle et privée**. Pour que le projet professionnel réussisse, l'accompagnement nécessite la compréhension de **tous les enjeux**, sans forcément les connaître dans le détail.

*« La dimension de l'accompagnement est importante car elle prend en **compte tous les aspects**. Le CEP est un peu comme une interface qui permet de remonter en selle. »  
(Entreprise)*

*« C'est très bien d'avoir des **personnes qui aident à décoder**, à faire un bilan de compétences, à faire le lien entre la situation d'aujourd'hui et le parcours souhaité. »  
(Entreprise)*

*« C'est **l'individu qui a les meilleures idées pour lui-même**. Il ne faut pas lui dire « Tu dois faire ça, tu ne dois pas faire ça ». Ce qui est fort, c'est quand les CEP reformulent les leviers et les freins, les avantages et les inconvénients. » (Entreprise)*

« Nous, on croit que c'est par la confiance qu'on y arrive. On voit un vélo, on monte dessus, on tombe ! Et avant de trouver notre rythme, d'être fluide, **ça prend du temps**. On accompagne ce moment-là. » (Structure mobilité)

« Il y a une **dimension psychologique** assez importante du CEP, tout en étant dans la réalité du bassin d'emploi et de la formation. » (Politique)

« On parle de **facilitateurs** pour le CEP, d'intermédiation, d'accoucheur. » (Opérateur CEP)

« Il n'est pas possible de faire une **formation si la personne n'est pas prête**, si elle n'est pas en phase avec la famille... Il ne faut pas créer d'échec... Certains ne veulent pas forcément l'entendre... Mais c'est notre métier de comprendre cela, et de le gérer. » (Opérateur CEP)

« Souvent, j'arrive au rdv avec une idée. Ma CEP me permet d'**aller plus loin** grâce à des idées d'entretiens, de rencontres ou des pistes. » (Bénéficiaire CEP)

Les parties prenantes, toutes confondues, ont bien conscience que le CEP accompagne en étant **à l'écoute et en reformulant**, en respectant l'individu et l'aidant à formuler, plutôt qu'en imposant. L'échantillon valide donc le besoin de chaque individu d'être dans une Mmbilité **co-construite plutôt que prescrite**.

### **3.2.2 - Le positionnement de tiers neutre, une clef de réussite**

Cette reformulation, en faisant émerger des idées que l'individu n'avait pas, donne accès à **une forme d'intimité**, ou au moins de regard personnel sur la personne, **même s'il s'agit d'un projet professionnel**. Or il peut être **délicat** d'aller au bout de ses souhaits, motivations, aspirations, etc., avec un collègue de travail, ou un responsable qui évaluera en fin d'année, ou même avec le DRH qui aura un rôle dans la rémunération et les mobilités. Ainsi, la formulation d'un projet professionnel peut être facilitée par l'accompagnement par une personne qui, simplement, est **extérieure à la situation**. C'est toute la **force de cette posture de tiers neutre**, et c'est le cas des consultants/conseils mobilité et des Conseils en Évolution Professionnelle tels que l'a voulu la loi.

« Au sein d'une structure, on n'a pas conscience de ses talents et de ses compétences. **Le CEP, lui, est extérieur** et permet donc d'**aller plus loin**. Et c'est bien si un salarié peut prendre conscience d'un regard extérieur et **neutre**. » (Entreprise)

« Si le CEP est bien **externe, neutre et gratuit** et s'il apporte un conseil, alors c'est précieux. » (Entreprise)

« Découvrir **qui** est la personne avant de savoir **ce** qu'elle veut faire, c'est ce qui est important. C'est plutôt **grâce à quelqu'un d'extérieur** qu'on peut le formuler. » (Entreprise)

« En **étant en dehors du problème**, on peut aider, je l'ai expérimenté la semaine dernière. » (Entreprise)

« Le CEP est **en dehors des structures**. Du coup, il ouvre le champ des possibles. Alors **les gens se remettent en lien**. Je l'ai vu souvent. » (Entreprise)

« Lors de réorganisations, on connaît la plus-value des conseillers mobilité qui sont **extérieurs à la branche** et facilitent grandement le résultat gagnant/gagnant de ces moments difficiles. Car être accompagné par un tiers neutre est vraiment utile, **même pour les directeurs**. » (Structure mobilité)

« Le CEP, **en étant extérieur à tous**, permet une forme de mise en relation avec les différents environnements pour s'assurer de sa compatibilité avec les aspirations d'une personne. » (Politique)

« L'actif ne doit pas être seul par rapport à son projet professionnel. C'est mieux qu'il soit accompagné par quelqu'un qui n'est **pas dans sa hiérarchie**. » (Opérateur CEP)

« Deux mots me viennent : rendre la personne plus responsable et plus en autonomie. C'est cela que je peux faire au quotidien parce **que je suis un tiers neutre**. » (Opérateur CEP)

« J'avais pensé que ce serait vraiment utile d'échanger avec quelqu'un qui est **positionné de manière extérieure** et, à la fois, qui connaît bien le sujet. » (Bénéficiaire CEP)

La puissance de la position de tiers extérieur est **reconnue par les parties prenantes**. Pour les **individus** et les **salariés** bien sûr, et aussi pour les **directions**. Or rester un tiers neutre n'est pas toujours facile, surtout lorsqu'il faut aussi être au cœur de l'éco-système, qu'il soit interne à l'entreprise et/ou territorial.

### **3.2.3 – Le CEP, un profil multifacette et complexe**

Le métier de Conseil en Évolution Professionnelle est à l'**intersection** entre écoute, repérage des enjeux croisés, compréhension de l'individu comme des acteurs de l'entreprise et connaissance des dispositifs utiles à activer. S'il est basé sur l'humain, ce métier a **plusieurs facettes**.

*« C'est difficile de conseiller quelqu'un. C'est important que le CEP ait une **formation psy de base**. Qu'il rende acteurs les gens sans leur mâcher le travail. » (Entreprise)*

*« C'est vraiment un **métier complexe**. Et d'ailleurs, ils n'auront pas réponse à tout. Il faut savoir faire des bilans, avoir de la diplomatie, du bon sens, avoir une petite culture des dispositifs, etc. » (Entreprise)*

*« C'est un métier très intéressant. Il faut à la **fois** comprendre la personnalité professionnelle de la personne et être capable d'écoute, d'analyse et de grande curiosité. » (Entreprise)*

*« Les CEP doivent être **ouverts et à l'écoute**, ça c'est important. Ils permettent de désamorcer et calment les choses. Et ça, c'est vraiment bien pour les salariés. » (Entreprise)*

*« Ils savent écouter, connaissent les métiers, sont capables de s'expliquer en réunion de manager, savent synthétiser, entre autres... **Ils ont passé du temps pour se former**. » (Entreprise)*

*« Je leur demande de l'humain au maximum. Et aussi, ouverture d'esprit, capacité à chercher des pistes, à être **imaginatif**. Et savoir **anticiper** aussi, c'est tellement important. » (Entreprise)*

*« Le CEP, c'est **presque un coach** qui connaît le domaine, votre bassin d'activité et qui peut amener des questionnements sur le projet professionnel...qui est d'ailleurs souvent projet de vie. » (Politique)*

*« Je vois trois grandes **compétences** qui sont en réalité difficiles à associer : psychologie de l'**orientation**, un petit bout de connaissance de l'**environnement** professionnel territorialisé et un conseil **formation**. » (Politique)*

*« C'est un métier **complexe**, malgré les apparences. » (Opérateur CEP)*

« La compétence est **complexe** dans ce métier. Car il faut finalement réunir deux mondes : celui de l'humain qui est accompagné, et celui de l'entreprise. » (Structure mobilité)

Les parties prenantes interrogées montrent que ce métier est plus **complexe** qu'il n'y paraît, par son idée de **réunir de lui-même trois points essentiels difficiles à rendre compatibles** : accompagnement, connaissance territoriale et repérage d'un maximum de dispositifs.

### **3.2.4 - L'importance des échanges entre pairs qui accompagnent**

Presqu'un quart des répondants a conscience que ce métier humain nécessite d'être inséré dans un **collectif solide** et de bénéficier d'échanges réguliers entre pairs.

« Ils doivent travailler en réseau entre eux. Il ne faut surtout **pas qu'ils soient isolés** ! » (Entreprise)

« Le collectif d'une équipe qui accompagne est essentiel. Nous l'avons créé pour qu'ils puissent être en confiance entre eux. Car le **métier n'est pas simple tous les jours**. » (Entreprise)

« Ici, nous travaillons beaucoup **ensemble**, nous en avons vraiment **besoin**. » (Entreprise)

« C'est un métier où il faut **absolument être en équipe**. C'est très important d'être en équipe, de partager, **parce que ça déborde**. » (Opérateur CEP)

En interne pour les consultants/conseillers mobilité, ou pour les Conseils en Évolution Professionnelle, pouvoir échanger permet de **mieux gérer des situations** quotidiennes qui peuvent parfois être délicates.

#### **L'accompagnement, une posture**

- ⇒ Une **posture de tiers neutre**, condition majeure de réussite
- ⇒ Un accompagnement de qualité écoute **toutes les dimensions** du projet du bénéficiaire
- ⇒ Métier **complexe et multifacettes** : métier humain, connaissance des dispositifs et de l'écosystème
- ⇒ Importance du **collectif de pairs** et de leurs échanges

Comment cette composante humaine du métier peut-elle s'articuler avec les outils digitaux ?

## 4 – Mobilité et technologie digitale

Comme le montre Dejoux (2021) depuis des années, « *face aux mutations du travail, et en particulier celles liées au numérique* », les acteurs, notamment RH et ceux qui accompagnent, doivent désormais « *réussir à appréhender de nouveaux enjeux liés au Big Data, aux robots et à l'Intelligence Artificielle* ». L'objectif est « *d'apprendre et d'innover différemment pour être agile* ».

Pour le métier du Conseil en Évolution Professionnelle, l'enjeu est important. Cela peut constituer un **appui technique pour les différentes facettes de son métier** à harmoniser. En effet, certains outils digitaux peuvent faciliter ou accélérer son rôle d'acteur central dans le territoire.

### 4.1 – L'intérêt du digital pour les métiers de l'accompagnement

Le recueil des données a lieu quelques temps **avant** la crise sanitaire du Corona virus en 2020. Néanmoins, le digital avait déjà une place importante.

#### 4.1.1 - Acceptation de l'utilisation du digital pour les questions administratives récurrentes

Dans l'idée, les parties prenantes ne sont **pas directement hostiles** au digital.

« *C'est bien pour le premier entretien d'avoir un chemin informatique pour les questions plus administratives qui rendent l'entretien du début super pénible.* »  
(Entreprise)

« *Le digital facilite clairement l'inscription administrative.* » (Entreprise)

« *Si c'est une demande précise et avec zéro charge émotionnelle, Skype suffit.* »  
(Entreprise)

« *L'intérêt du digital, ce serait le multi-canal (CV sur internet, etc.), le CEP n'arriverait que sur une petite partie.* » (Structure mobilité)

« *Dans l'accompagnement, il peut évidemment y avoir des aménagements digitaux pour répondre aux questions récurrentes qui appellent des réponses simples.* » (Politique)

« *Le digital a des points positifs car c'est si pesant et décourageant de demander plusieurs fois le nom, prénom, passé, numéro de sécurité sociale, ... surtout si la personne est déjà stressée.* » (Politique)

« La personne démarre un contact avec un conseiller, en parallèle, le digital gère **l'aspect administratif**. » (Politique)

« L'accompagnement est **multimodal**. Quand une personne s'interroge, elle rentre en contact avec un CEP, cela peut tout à fait être par le digital. » (Opérateur CEP)

Plus d'un tiers des personnes interrogées constatent que la **phase administrative** est à la fois désagréable et répétitive, pour Conseil en Évolution Professionnelle comme pour l'individu. S'ils citent le **multicanal**, c'est surtout le dossier administratif qu'il leur paraît évident de digitaliser.

#### **4.1.2 - Souhait que l'accompagnement connecté contribue à l'homogénéité des pratiques et facilite l'accès**

L'informatique a des avantages pendant l'accompagnement également. Il peut faciliter, élargir, permettre une alternance de recherche individuelle et de contact avec le conseiller.

« Cela pourrait être intéressant qu'il y ait des **outils modernes qui uniformisent**, qui permettent de s'appuyer sur des pratiques homogènes. » (Entreprise)

« Ah pour moi, le digital, c'est énorme dans la pratique des RH qui gèrent la mobilité. Il faut y **aller à fond** dans le digital, il faut vraiment y aller là-dessus. » (Entreprise)

« Le digital pourrait permettre de **centraliser les données**. » (Entreprise)

« La **réactivité par rapport à l'évolution des métiers** sera la grande avancée du digital pour ce métier. Je suis impatient que l'on avance là-dessus. » (Entreprise)

« Demain, pour construire mon projet professionnel, je veux pouvoir **me connecter quand je veux** et savoir si le poste m'est accessible ou pas. » (Entreprise)

« L'avantage du digital, c'est que quand on cherche un créneau d'une heure pour un entretien Skype, on le trouve. Alors que si on avait voulu se caler un entretien physique à 50 kilomètres, il aurait fallu attendre 6 mois ! **Le digital peut donc amener de la proximité**. » (Entreprise)

« Ce qui serait super, c'est **l'autodiagnostic**. Une **pré-orientation digitale** et après, on a un humain à qui on a donné le champ du possible. » (Structure mobilité)

« Il y aurait quelque chose d'intéressant à faire, c'est un **big data** là-dessus : « On a constaté que **tels prés requis amènent à tel type de situation** ». Il faudrait écrire et

*codifier pour aider les salariés à trouver leur voie de reconversion à partir d'un parcours type. » (Structure mobilité)*

*« Le **CEP a besoin de l'Intelligence Artificielle**. Moi-même, je manage 40 personnes, c'est déjà beaucoup en termes d'informations ! Il faut automatiser tout ce qu'on pourra automatiser. » (Structure mobilité)*

*« Il y a un **impact positif du digital** sur les CEP. On l'encourage car des choses peuvent se réaliser à distance pour faire gagner du temps à tout le monde. » (Politique)*

*« L'intérêt du digital est qu'il y a des **outils de suivi** et d'accompagnement. » (Politique)*

*« L'évolution de l'accompagnement aujourd'hui, c'est que les coachings se font à **distance**. » (Opérateur CEP)*

*« Ça peut être une mémoire, ou une **recherche d'information**. » (Opérateur CEP)*

Si l'accompagnement commence à être mis en œuvre (avant Covid) en visioconférence, les autres projets sont conjugués **au futur** par les répondants. L'intégration des outils digitaux innovants et efficaces pour le métier CEP semble plutôt **à venir** que dans la pratique actuelle. Il s'agit notamment de **l'alternance** entre un appui **digital** accessible à tout moment par l'individu, avec des autres phases de **contacts directs**. Et, à plus long terme encore, des recueils, compilations et **analyse de données** pour aider les individus à créer leurs parcours à partir de celui des autres, dont la description aurait été stockée et traitée par le digital. Car les parties prenantes pressentent la puissance d'un tel outil pour les parcours et les mobilités.

### **Technologie digitale et mobilité**

- ⇒ Digital utile pour les **données administratives** répétitives et décourageantes
- ⇒ Digital intéressant pour la **flexibilité de l'accès** aux prestations du CEP

Néanmoins, la pratique concrète a du mal à intégrer le digital, et cela pour plusieurs raisons.

## **4.2 – Les limites du digital pour les métiers de l'accompagnement**

Les métiers de conseillers mobilité ou de Conseil en Évolution Professionnelle sont très axés sur l'humain. L'intégration du digital y est donc relativement délicate à mettre en œuvre.

### **4.2.1 - L'accompagnement digitalisé ne fonctionne pas !**

Les acteurs du terrain ne sont **pas toujours convaincus**. Le **cœur de métier** du CEP est de permettre, finement, progressivement, allant de pas en pas, voire de retour en arrière, à formuler un projet professionnel réaliste.

*« Pour l'accompagnement des personnes, le digital, **c'est bof**. Car le digital est très **enfermant**, très 'oui / non', c'est-à-dire difficilement exploitable dans l'expression libre. » (Entreprise)*

*« La pâte humaine est quand même **compliquée**, je n'imagine pas la personne en direct avec l'Intelligence Artificielle à la place du CEP. » (Structure mobilité)*

*« On a vu arriver des plateformes digitales qui proposent de la mobilité interentreprises : un bonhomme, un poste. **Mais ça ne marche pas !** On est sur de l'humain. Rien ne peut se passer dans 'ce système'. » (Structure mobilité)*

*« Il n'y aura pas de digital tant qu'il n'y aura pas **d'adhésion de l'actif**. » (Politique)*

*« Pour l'analyse, **je ne crois pas une seconde au digital**. Souvent, la personne vient pour une raison et elle va faire autre chose. » (Opérateur CEP)*

*« **Je ne sens pas cette demande du CEP digitalisé**. Les gens aiment échanger. On le voit quand on anime des ateliers : les gens ont du mal à partir. » (Opérateur CEP)*

Le **digital** nécessite un codage, en chiffres, en critères, qu'il peut être **difficile de faire correspondre à la complexité** des motivations, profils, aspirations et compétences de chaque **individu**.

### **4.2.2 - Accompagnateurs et accompagnés encore loin de l'utilisation optimale**

La filière RH a encore une **marge de progression** certaine vers l'utilisation agile du digital, c'est également le cas pour les **équipes d'accompagnement**, qu'elles soient internes ou territoriales. Et, bien sûr, pour les **individus** accompagnés.

*« Attention cependant à la batterie des outils pour **ceux qui n'ont pas d'accès informatique**. Il faudra sans doute prévoir une salle avec l'outil digital. » (Entreprise)*

*« La question digitale, **pour les anciens**, c'est plus compliqué. » (Entreprise)*

*« Il y a un vrai problème avec le digital car il y a un **clivage** entre ceux qui excellent et ceux qui sont en souffrance sur le sujet, notamment du côté des bénéficiaires. » (Entreprise)*

« Les conseillers de parcours professionnels internes **doivent donc absolument être plus à l'aise**, eux aussi, en numérique. Et ce n'est pas encore le cas. » (Entreprise)

« Nos équipes de consultants Mobilité aident nos salariés à aller dans le digital. Mais, avant cela, ils les aident afin qu'ils **soient un peu plus « à l'aise »** avec le digital. » (Entreprise)

« J'ai pris le temps aussi de regarder des podcasts fait par des consultants qui peuvent nous aider pour les outils digitaux, car **c'est difficile**. » (Bénéficiaire CEP)

Le digital peut **creuser des fossés** et des **différences d'accompagnement**. Soit parce que le Conseil en Évolution Professionnelle est **peu à l'aise** avec les outils, soit parce que l'individu s'en sent **exclu**, du fait de son âge ou de l'accès difficile qu'il en a. Ces différences ont un impact sur l'accompagnement.

### **4.2.3 - Le digital renforce la fragilité des personnes accompagnées**

Les **périodes de transition** nécessitent du courage, en ce sens qu'elles représentent un moment d'introspection qui doit, finalement, aboutir à un projet réaliste. Mais le moment de transition lui-même revêt des **moments motivants** et d'autres plus difficiles, plus **décourageants**. Le risque est que le digital renforce les difficultés, quand un interlocuteur direct les atténue.

« Les personnes en mobilité sont souvent en **fragilité**, ce n'est pas l'outil digital qui va les **rassurer**. » (Entreprise)

« Mais attention de ne pas enlever l'humain avec le digital. Beaucoup viennent voir un conseiller mobilité quand ils sont en **perdition**. Ils **ont vraiment besoin de l'humain**. » (Entreprise)

« Il y a un effet de **démotivation** s'il y a la seule fréquentation de l'outil digital... » (Politique)

« Le digital **maintient mon sentiment de solitude**. Quand on est en recherche d'emploi, **on est tellement seul avec son ordinateur...** » (Bénéficiaire CEP)

Que ce soit l'entreprise, les acteurs politiques ou les bénéficiaires, toutes les parties prenantes ont une conscience réelle que la solitude que génère le digital est une difficulté supplémentaire pour l'individu, si l'accès au digital est imparfaitement organisé.

## Technologie digitale et mobilité

- ⇒ Le digital ne fonctionne **pas** dans les métiers de relations humaines
- ⇒ Accompagnateurs et accompagnés sont **loin de l'utilisation optimale** du digital
- ⇒ Le digital **renforce la solitude** et la fragilité des personnes accompagnées

Une attention spécifique mérite donc d'être portée à cette organisation.

### 4.3 – Un avis partagé : le digital évidemment, mais l'humain d'abord

Plus globalement l'avis partagé réside dans un **mixte humain/digital** qui représente un idéal d'accompagnement. **L'humain étant prioritaire**, surtout pour l'accompagnement de la mobilité professionnelle.

*« Le digital est fantastique, mais on est sur de la matière humaine. La qualité de la rencontre est essentielle. **La machine doit rester un outil.** » (Entreprise)*

*« Le CEP, s'il remplit son rôle écrit par la loi, il s'agit **d'une vraie rencontre**, d'une oreille. Et le digital n'a pas d'oreille... Il ne faut pas que ça remplace la rencontre. » (Entreprise)*

*C'est un parcours digital et humain. **Ça ne se substitue pas** à l'humain mais ça interagit. » (Entreprise)*

*« Dans ces métiers de la relation, le face à face est indispensable. Il y a des tas de questions que l'on ne peut **pas traiter seulement avec le digital.** » (Entreprise)*

*« Toute une partie des interventions des CEP peut se faire de manière numérique, mais **si ça n'était que ça, ce serait dommage !** » (Entreprise)*

*« Certaines étapes peuvent être digitalisées, mais **il faut garder** la relation directe pour les entretiens. » (Entreprise)*

*« Le métier ne peut **pas devenir seulement numérique**, je n'y crois pas, car le digital ne répond pas aux attentes humaines des individus. » (Entreprise)*

*« **Il faut les deux bien sûr.** Du digital évidemment, et garder l'importance du CEP. » (Structure mobilité)*

*« Le digital est un outil formidable pour aller plus vite ! Mais **on ne peut pas remplacer la rencontre.** » (Structure mobilité)*

« *L'aspect digital peut être mis en place par un CEP, mais ce n'est pas le cœur du système. La dimension humaine est au cœur de la loi. On veut du rapport humain.* »  
(Politique)

« *Le digital ne pourra remplacer ni l'adhésion ni la confiance qui doivent se créer autour de l'individu.* » (Politique)

« *Pour le travail des CEP, je parlerais plutôt d'outils interactifs. Mais **seulement au service de l'accompagnement direct, humain.*** » (Politique)

« *Il peut y avoir du digital, mais **uniquement comme un appui.*** » (Opérateur CEP)

« *Le digital ce n'est **pas l'unique outil.** Les rdvs en direct sont indispensables.* »  
(Opérateur CEP)

L'idée est finalement de **mettre le digital au service** de l'accompagnement **humain**. Il ne le remplace pas, il l'améliore.

### **Technologie digitale et mobilité**

⇒ Le digital est essentiel, s'il ne se **substitue pas** à l'essentiel

Le digital peut permettre des « *choix éclairés* » (Raphan, 2021), ce qui peut être utile à la mesure de la performance des dispositifs de mobilité.

## **5 – Mobilité et performance**

Les conseillers et Conseils en Évolution Professionnelle accompagnent, facilitent les retours à l'emploi, permettent de combler des postes vacants, mettent en lien. Ces actions ont-elles finalement une plus-value et, surtout, comment la mesurer ?

### **5.1 – Difficulté de mettre en adéquation les outils d'évaluation et la performance réelle**

Chaque métier apporte une **contribution** qu'il est indispensable de **valoriser** dans le but de **mesurer l'intérêt d'un dispositif** et d'apporter des éléments **d'aide à la décision** pour l'améliorer.

Recueillir des informations sur la qualité de l'accompagnement a donc du sens.

Mesurer des pratiques RH au sens large, et d'accompagnement particulièrement, constitue un défi délicat. Si cela peut être délicat, les outils de mesures évoluent **pour mieux mesurer la performance**, comme le démontre Cappelletti (2012).

### **5.1.1 - CEP, un métier d'accompagnement complexe à évaluer**

Dans les faits, le métier **d'accompagnement** de la mobilité professionnelle ayant une grande part de relations humaines, son **évaluation** se révèle toujours quelque peu **délicate à mettre en œuvre**.

*« Du DRH, on sait ce qu'on attend : on attend des DRH qu'ils soient des gens motivés et formés. Mais **comment l'entreprise peut-elle juger de l'efficacité d'un CEP ?** » (Entreprise)*

*« Globalement, **on a du mal à quantifier** les choses pour évaluer les Conseillers de Parcours Professionnels internes. » (Entreprise)*

*« **Évaluer le métier de CEP, c'est un peu plus délicat...** » (Entreprise)*

*« **C'est très difficile d'évaluer** l'équipe de gestionnaires de la mobilité. C'est difficile sur des critères mesurés ». (Entreprise)*

*« Le métier de CEP est **difficile à évaluer**, il y a une dimension très psychologique. » (Politique)*

Un quart des répondant met d'abord en avant sa **difficulté à établir des règles** satisfaisantes d'évaluation de la pratique d'accompagnement.

### **5.1.2 - Les managers recherchent dans les chiffres le nombre de repositionnements professionnels et leur durée**

Pour sortir de la difficulté de l'évaluation complexe, les parties prenantes pensent utile de commencer par **évaluer concrètement**, de manière principalement **chiffrée**.

*« Moi, en tant qu'entreprise, je vais juste regarder s'ils me donnent une personne à recruter. Car des salariés de chez moi iront voir le CEP. Donc, **je compterai sur chacun**. » (Entreprise)*

*« Il y a une évaluation simple : la personne **a-t-elle trouvé un métier** ou créé un job qui donne sens à sa vie ? » (Entreprise)*

« De manière générale, **c'est difficile d'évaluer** quand on travaille avec des personnes. » (Entreprise)

« A travers les cartographies, on essaye de se **mettre quelques chiffres** et en termes de suivi dans l'année, on a des **indicateurs clefs**. » (Entreprise)

« On peut évaluer le CEP en regardant un taux de réussite. : on a pu honorer un poste que souhaitait le salarié, il l'occupe et il est content ! **Ce serait quanti, en nombre**. » (Entreprise)

« En tant qu'acteur du reclassement, je pourrais évaluer les conseillers mobilité **au nombre de nouveaux contrats** de travail et d'évolution de carrière. » (Entreprise)

« La rentabilité, et aussi **la durée de l'accompagnement**, sont des éléments d'évaluation du CEP. » (Politique)

« Aujourd'hui, on les **évalue au temps passé et au nombre**. On évalue aussi sur les suites qui auront lieu. » (Opérateur CEP)

« Tout est mis sur Self Force puis consolidé par les managers. Nous, on y entre le temps : **les temps d'individuel et de collectif**. » (Opérateur CEP)

« Je ne sais pas vraiment. Je dirais qu'ils peuvent être évalués, 1. Par rapport à la **satisfaction** – 2. Et en **combien de temps** on a été accompagnés vers l'emploi. Puis, 3. Ils peuvent être évalués aussi sur le **nombre** de candidats qu'ils gèrent. » (Bénéficiaire CEP)

Évaluer l'immatériel réside dans la **combinaison entre des indicateurs formels** -nombre de personnes accompagnées, nombre de rdv avant résultat, poste retrouvé, ...- et des indicateurs qualitatifs tels que la satisfaction dans le poste.

### **5.1.3 – L'évaluation quantitative ne suffit pas**

L'étude de la performance se veut aussi factuelle que possible. Pour le métier des Conseils en Évolution Professionnelle, la partie **qualitative** a également une vraie importance.

« Il y a des éléments quanti, mais ils ne suffisent pas. **Le quanti ne dit pas tout**. » (Entreprise)

« Il y a un côté **qualitatif et un côté quanti** dans l'évaluation de ces métiers. 1. Le qualitatif, c'est la perception de la personne : est-ce qu'elle a été bien accueillie par le CEP ? - 2. Pour le quantitatif : c'est le taux de reconversions. » (Entreprise)

« Moi je regarde que l'on ait un minimum de chiffres, mais **sans remettre en cause nos fondamentaux humains.** » (Structure mobilité)

« Dans le métier de CEP, il y a une forte dimension psychologique qui est **moins quantitative que qualitative.** » (Politique)

« Là c'est facile, **il n'y a pas que les chiffres** car oui, j'ai eu le rdv. Mais moi, j'attendais appui, informations et écoute. Or elle était super énervée, j'ai eu le sentiment de déranger. Elle m'a dit qu'elle ne comprenait pas ce que je demandais. Lui a-t-on glissé ce rdv à 12h, heure du repas, à cause du bug de la plateforme ? En tous les cas, c'était vraiment bizarre, je n'ai jamais eu cette impression en sortant d'un rdv. Même sans trouver une solution immédiate, **j'aurais apprécié d'être accueilli, écouté, compris.** » (Bénéficiaire CEP)

Certes, l'évaluateur **peut compter** le nombre de rdv réellement effectués. Mais **comment** aller au-delà pour connaître la plus-value de l'accompagnement ? Et quelle est, finalement, cette plus-value ?

### **Mobilité et performance**

- ⇒ Les métiers d'accompagnement sont **complexes à évaluer**
- ⇒ **Les plus évident** est d'évaluer les chiffres : nombre de postes trouvés et durée de l'accompagnement
- ⇒ Mais l'évaluation quantitative **ne suffit pas**

## **5.2 – Une performance difficile à établir mais reconnue**

Les impacts positifs de l'accompagnement sont de plusieurs natures, statistiques certes, mais pas seulement.

### **1.5.2.1 - La conscience des performances cachées**

Presque la moitié de l'échantillon évoque naturellement des performances **cachées** qu'ils nomment et **reconnaissent**.

« Je vois que le positionnement des CEP **fait grandir les individus** et, du coup, l'entourage à qui il en parle. Et c'est très utile dans l'entreprise quand ça arrive. »  
(Entreprise)

« Dans les évaluations, il y a aussi la **satisfaction**. Quand je vois la personne **plusieurs mois après** et qu'elle est contente par exemple ! » (Entreprise)

« Parfois, les gens sont grillés dans un service. Après quatre mois en immersion ailleurs, cela **recrée une dignité à un salarié**. Merci à ceux qui l'ont accompagné ! »  
(Entreprise)

« Parfois, les conseillers mobilité **ont simplement évité qu'une situation évolue négativement**, qu'elle empire. » (Entreprise)

« Je ne juge pas le conseiller mobilité seulement sur son résultat d'emploi effectif. Je sais aussi **ce qu'il fait et qui ne se voit pas toujours, mais qui est vital**. » (Entreprise)

« Le conseiller, chaque fois qu'il voit un salarié, c'est important. **Ce sont les managers qui constatent** et qui me le disent. » (Entreprise)

« Parfois, au cours de l'accompagnement, alors qu'ils voulaient bouger, ils s'aperçoivent que leur poste leur plait. **Alors ils repartent sur le poste. Ça c'est aussi une réussite pour nous**. » (Structure mobilité)

« Si le conseiller a joué **un rôle de révélateur**, c'est un beau compliment ! » (Politique)

**Plusieurs éléments** de performance difficilement quantifiables sont reconnus : le rôle de **révélateur** d'un projet professionnel, le fait d'avoir **fait grandir** un individu qui sera donc un salarié plus motivé, d'avoir redonné de la **dignité** ou d'avoir évité à une situation de se **dégrader** avec des conséquences sur le terrain, et même de **revenir motivé sur son poste**. Ces parties prenantes, en nommant ces performances cachées, décrivent une partie moins visible du métier des Conseils en Évolution Professionnelle et qui a du sens pour l'individu, pour l'entreprise et pour le territoire.

### **5.2.2 – Pas d'évaluation du qualitatif malgré sa reconnaissance, car grille trop difficile à construire et peu adaptée**

La mesure de ces éléments de performances qualitatives reste bien délicate. Certaines parties prenantes sont **suffisamment convaincues de la plus-value du métier** pour ne pas construire de grille d'évaluation stricte.

*« Si on voulait mesurer, on pourrait mesurer. On a des indicateurs utiles pour le faire. On pourrait... »(Entreprise)*

*« Nous pouvons suivre le nombre de personnes accompagnées par un conseiller. **Mais ce n'est pas un sujet de quantité.** » (Structure mobilité)*

*« On a une **obligation de moyens, pas de résultats.** C'est comme une prescription médicale : si la personne ne prend pas son médicament ou qu'elle prend une mauvaise posologie, **vous n'y êtes pour rien.** » (Opérateur CEP)*

Certaines directions stratégiques offrent un cadre clair et homogène. Elles évaluent les éléments quantitatifs, connaissent les données qualitatives, plus cachées. Et cela **leur suffit**. Car, dans un métier qui met en lien et génère de la pro-activité, **à qui attribuer la réussite** ? Au CEP qui n'est qu'un passeur ? A l'individu qui, malgré lui, était dans un moment de vie plus ou moins favorable ? A l'éco-système qui disposait de financements adaptés ? Aux entreprises qui recrutaient justement -ou pas- ce profil ? En effet, si le Conseil en Évolution Professionnelle est l'un des acteurs principaux, toutes les parties prenantes sont impliquées.

### **5.2.3 - Proposition de modalité d'évaluation : un 360° par chacune des parties prenantes**

Nombreuses sont les **parties prenantes** engagées dans la mobilité d'un individu. **Interroger chacune** d'entre elles pourrait avoir du sens pour mieux comprendre les performances des Conseils en Évolution Professionnelle.

*« **Qu'ils s'évaluent eux-mêmes, les CEP !** » (Entreprise)*

*« L'évaluation qualitative pourrait **ressembler à un baromètre de QVT (Qualité de Vie au Travail)** qui sonde les gens à partir de questions du type : 'Comment vous sentez-vous à votre poste ?'. » (Entreprise)*

*« L'évaluation passe aussi par **les retours de la part des responsables locaux.** Le manager, lui, il vous dit si ça marche ou pas ! » (Entreprise)*

*« Pour l'évaluation des CEP, il y aura les **différents acteurs dans une sorte de grand 360°**, y compris la personne qui aura été suivie. » (Politique)*

*« Il y a quatre niveaux d'appréciation d'un CEP : 1. L'appréciation de **l'individu** – 2. L'appréciation de **l'entreprise** – 3. L'appréciation de **l'opérateur** de formation. Un*

*retour positif sur les trois points est important. Et, enfin, 4 – Comment le **manager** va apprécier le travail du CEP ? » (Politique)*

Multiplés sont les acteurs autour du Conseil en Évolution Professionnelle. **Multiplés sont donc les personnes à interroger** et avec qui évaluer, afin de savoir si le dispositif a fonctionné. Cela va de **l'individu** lui-même en passant par le **manager**, **l'entreprise** d'accueil, **l'opérateur CEP** et même, le **Conseil en Évolution Professionnelle**.

### **Mobilité et performance**

- ⇒ Si les performances sont difficiles à évaluer, elles sont **reconnues**
- ⇒ Compte tenu des difficultés, **pas d'évaluation** effectuée
- ⇒ Proposition de modalités d'évaluation : **un 360°**

La mesure de la performance reste complexe pour ce métier d'accompagnement très axé sur l'humain. Plusieurs pistes sont proposées, notamment celle d'interroger plusieurs parties prenantes.

## Synthèse

### **Section 1 – Étude exploratoire inter-organisationnelle auprès d’entreprises et d’acteurs du dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle (CEP)**

#### **Résultat 1 - Organisation de la mobilité en entreprise**

Les petites entreprises gèrent les transitions de manière réactive en face des situations urgentes

Les grandes entreprises ont les managers pour relai quand il y a des mobilités.

Les très grandes entreprises disposent de réseaux internes dédiés et très structurés

Les structures inter-entreprises proposent des mobilités sécurisées malgré les difficultés

#### **Résultat 2 - Organisation du dispositif CEP**

Volonté politique de déployer le dispositif pour emplois gagnants/gagants

Opérateur CEP propose un nouveau service : accompagnement et co-construction

Bénéficiaire concerné, tous, dans tous les territoires et toutes situations d’emploi

#### **Résultat 3 - Mobilité et territoire**

La connaissance de l’éco-système et le rôle de lien du CEP au cœur des résultats

Manque de connaissance réciproque et malentendus entre entreprises et CEP. Coopération à mettre en place. Crainte que chacun utilise le dispositif CEP à mauvais escient et « contre » l’une des parties prenantes

#### **Résultat 4 - Mobilité et accompagnement**

Les CEP commencent à mettre du lien entre les parties prenantes, par leur positionnement de tiers neutre

Le métier d’accompagnement est multi facettes et complexe

#### **Résultat 5 – Mobilité et technologie digitale**

Utile pour des dimensions administratives

Peut renforcer le sentiment de solitude à un moment difficile de mobilité

CEP et bénéficiaires ne sont pas tous à l’aise avec le digital, différences creusées

Avis partagé : le digital évidemment, mais l’humain d’abord

#### **Résultat 6 – Mobilité et performance**

La difficile et complexe évaluation des résultats qualifiés d’ « humains »

Le quantitatif ne suffit pas et le qualitatif non plus : il existe performances cachées

Proposition d’évaluation des parties prenantes à 360°

## **6 – Présentation des résultats à deux experts**

Les résultats issus de cette recherche ont été présentés à deux experts.

Le premier est chercheur, pour les dispositifs d'Etat et le privé.

Le second est spécialiste de l'accompagnement, il intervient au niveau national et local.

# Présentation des résultats à un premier expert

---

Octobre 2020

**Chercheur dans un pôle d'études travaillant pour les professionnels,  
les décideurs, les partenaires sociaux et tous les acteurs  
de l'emploi et de la formation**

« Il s'agit d'un **problème de fond non résolu** en France »

*« Pour l'entreprise, pour le manager, il y a un tabou de la mobilité externe.  
L'entreprise n'a pas forcément, ni intérêt, ni envie que l'un de ses salariés  
-qu'il a formé et qui performe-  
quitte son entreprise pour un projet externe. »*

*« Et de l'autre côté, celui des accompagnateurs,  
il y un tabou sur la finalité de la mobilité.*

*Par principe, la posture d'accompagnement respecte en partie le rythme de  
l'individu. L'accompagnateur le suit dans ses détours de recherche de  
projet...détours qui n'aboutissent pas toujours à un projet **réaliste**. »*

⇒ *« Concrètement, si l'on reste enfermé dans ces tabous,  
il y a un risque de passer à côté de l'objectif qui est l'emploi. »*

« Car il y a un réel problème de positionnement institutionnel :

- *l'individu est libre d'aller rencontrer un CEP*
- *mais s'il revient avec un projet professionnel qui ne correspond pas au souhait de l'entreprise et/ou du DRH et/ou de son manager,*

⇒ *« Que peut-il advenir ? = une incompréhension persistante. »*

↓

Si le CEP est déconnecté de la réalité de l'emploi,  
*le dispositif va aboutir à un mécanisme,  
connu du terrain et des chercheurs depuis longtemps,  
autour du travail des conseillers d'orientation scolaire, des missions locales, des  
acteurs des bilans de compétences, etc.*

⇒ « L'accompagnement sans forcément de résultat effectif sur l'emploi »

↓

« Si le CEP est aspiré du côté de l'accompagnement sans finalité  
et que les entreprises et le milieu professionnel ne s'y retrouvent pas,  
*on risque alors d'accompagner pour accompagner.  
Le CEP sera alors, comme d'autres métiers, dénigré. »*

⇒ *On sera à nouveau dans un cercle vicieux*

↓

**Cela ne répondrait pas aux enjeux du CEP.**

*Car les entreprises et Conseils en Evolution Professionnelle  
ont la même finalité, le même but :*

⇒ *Permettre aux individus de rendre possible et motivant  
des reconversions utiles aux entreprises territoriales.*

## Présentation des résultats à un second expert

---

Mars 2021

**Intervenant depuis 25 ans dans la professionnalisation des conseillers en mobilité et insertion professionnelle (orientation, bilan de compétences, VAE).**

**Avec des chercheurs et des professionnels, il a conduit plusieurs études au niveau national, sur l'évaluation du dispositif des bilans de compétences et sur les Conseils en Evolution Professionnelle.**

**Il est spécialiste des questions d'orientation et d'accompagnement des trajectoires professionnelles.**

« Le grand paradoxe c'est que l'individu  **fasse ce qu'il veut** et qu'à fois, cela soit utile à la société »

*« Cette capacité de libre arbitre est un sujet qu'on voit apparaître en 90 et qui se formalise depuis 2013 »*

*« Le CEP est, quelque part, la dimension opérationnelle de cette transformation sociale : l'individu a quelque chose à dire de son évolution professionnelle »*



« Les partenaires sociaux ont **l'expérience de la formation.**

Puis ils ont pris conscience que la formation n'est qu'un moyen

⇒ *et que l'accompagnement est un processus »*





« Le CEP n'est **pas seulement au service des individus** mais des **entreprises** et, plus largement, au service de la **société** : la loi dit « au service du territoire ».

**« Le CEP est un magnifique objet paradoxal »**

*« On ne voit pas la même chose si on est une PME, la puissance publique ou l'individu.*

*Le CEP doit être capable de permettre à la personne de prendre en compte la multiplicité de ces paramètres pour qu'elle puisse faire des choix »*

⇒ **« Le CEP, c'est l'art de la dentelle »**

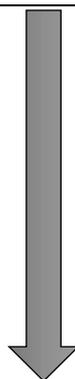


**« Le CEP a une fonction d'assembler, c'est un traducteur, un coscénariste »**

*« Il doit faciliter la complexité pour que l'individu puisse faire un scénario d'évolution »*

*« Le CEP doit simplifier tout ça, il doit connaître le contexte économique pour pouvoir élaborer un projet avec la personne. Le CEP, c'est l'expert du contexte pour dire comment mettre en œuvre le pouvoir d'agir »*

⇒ **« ce n'est pas prescrire mais amener les gens à regarder autrement les emplois du territoire »**



**« La fonction du CEP est de traduire cette masse d'informations complexes  
...en qualité de présence »**

---

## Conclusion du chapitre 4

---

### **Étude exploratoire inter-organisationnelle auprès d'un groupe d'entreprises et des acteurs du dispositif du Conseils en Evolution Professionnelle. *Résultats***

Les résultats montrent que les Conseils en Evolution Professionnelle ont été créés pour être au **cœur de l'éco-système territorial**.

Par leurs actions auprès des bénéficiaires, en tant que tiers neutres, ils apportent progressivement **du lien** entre les parties prenantes.

Les résultats de cette étude sur un territoire, par le spectre des entreprises et des CEP, montrent cependant que les parties prenantes **peuvent améliorer encore leur communication**, dans un environnement qui est, de fait, **complexe et instable**.

La question qu'appelle ce constat est celle de la **possible et concrète réalisation d'une coopération territoriale** tournée vers la mobilité professionnelle.

## **Chapitre 5**

# **Approche inter-entreprises de la mobilité professionnelle : Étude d'un réseau mobilité *Résultats***

### **Section 1 – Le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises raconté par sa fondatrice, story telling**

1.1 – La création du Réseau. Année 1

1.2 – Structuration et élargissement du Réseau. Année 2

1.3 – Des actions inter-entreprises. Année 3

### **Section 2 – Perception du Réseau par les entreprises impliquées**

2.1 – Questionnaire aux entreprises, méthodologie

2.2 – Perception des entreprises, résultats

---

## Introduction au chapitre 5

---

### Étude exploratoire inter-organisationnelle auprès d'un groupe d'entreprises et des acteurs du dispositif du Conseils en Evolution Professionnelle. *Résultats*

Les résultats précédents amènent à s'intéresser à la manière de mettre en place des réseaux de mobilité territoriaux qui apportent des solutions d'emploi par la coopération. C'est-à-dire :

#### *Comment mettre en œuvre un réseau de mobilité inter-entreprises au sein d'un territoire ?*

Pour toutes ces raisons, une recherche a été menée sur le **Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises** territorial. Cette section en présente les **résultats**.

- Le premier résultat résulte de la narration de l'auteure de la thèse, praticienne réflexive, qui **retrace l'histoire du Réseau** sous un **format narratif**. Cette écriture est soutenue par l'utilisation des **documents** de tous types utilisés depuis la création du Réseau : mails, invitations, comptes rendus de réunions, plans d'action et bilans d'année notamment.
- 
- Un second résultat a complété la narration : la **perception des participants** interrogés au travers d'un **questionnaire** aux questions ouvertes.

## 1 – Le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises raconté par sa fondatrice. Récit de vie

Les deux premiers terrains d'étude avaient montré, le premier, l'efficacité de la mobilité **intra-organisationnelle** gérée au sein d'un lieu dédié et, le second, les difficultés concrètes de **coordinations** des acteurs au sein d'un **territoire en inter-entreprises** (entreprises et CEP).

Ainsi, et compte tenu de notre intérêt pour le sujet -depuis de longues années- l'idée de **mettre en œuvre un réseau de mobilité territoriale inter-entreprises** a paru évident. Son but serait de favoriser les mobilités entre entreprises, sans passer par la case recherche d'emploi, en contribuant à la communication, voire à la **coopération** entre structures d'un même territoire.

L'expérience professionnelle novatrice, vécue dans la grande entreprise de service public, nous conduisait à une conviction, partagée par l'équipe interne : le modèle mis en œuvre présentait un fort intérêt à être déployé sur un territoire.

En avançant sur ce projet, nous avons confronté régionalement ce modèle à plusieurs **parties prenantes**. Portées par les **mêmes convictions**, depuis **deux ans et demi**, nous avons constitué un collectif. Il s'agit du **Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises**. **Trois** grandes entreprises y adhèrent en 2021 et **trois autres** l'ont découverte. Les échanges, réguliers, ont commencé spontanément puis se sont structurés. **Ce Réseau, avec deux entreprises cofondatrices**, a été créé en 2019 et constitue ainsi une forme de **laboratoire à taille réelle de nos convictions partagées**.

Le **travail de relecture sous un angle de recherche**, travail que nous menons par cette étude doctorale sur le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises, a du **sens** à ce stade de création. En effet, les résultats présentés apportent à toutes les parties prenantes des **éléments d'analyse éclairants**, à la fois sur nos productions concrètes, sur la nature de l'énergie mobilisée et sur les perspectives d'avenir. Les responsables ont d'ailleurs noté : « *Cela a vraiment un intérêt de réfléchir et d'agir en parallèle, et pourtant, on le fait si peu* ».

Ce travail doctoral narratif présente de manière **chronologique l'histoire du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises** qui a vu le jour, assez spontanément, mi-2019. Il constitue une forme **d'expérimentation des résultats du chapitre sur l'Espace Mobilité interne**, chapitre

qui permettait, en conclusion, de poser la question de **l'élargissement** de l'Espace Mobilité interne à la maille territoriale, en mettant en place un réseau **mobilité inter-entreprises**.

## **1.1 – La création du Réseau. Année 1**

Au cours de la première année du Réseau, les choses se sont déroulées de manière assez naturelle, sans que le projet ait été préalablement conscientisé. Notre **conviction existait** et un travail approfondi -de pratique et de recherche- nous avait permis de découvrir des expérimentations nationales de mobilité inter-entreprises. Bien que nous portions le projet depuis des années, nous n'avions **pas encore réfléchi concrètement** à la manière de le mettre en place sur le territoire. De ce fait, c'est d'abord notre conviction, une rencontre puis, surtout, **une mise en lien**, qui ont créé ce réseau.

En d'autres termes, notre pratique réflexive avait **posé les bases de ce réseau**, puis **l'action a précédé la vision** précise et prospective du projet. La démarche a finalement devancé l'étude d'opportunité et le business modèle.

### **1.1.1 – Une conviction + une rencontre + une mise en lien**

#### *Une conviction*

Entraînée par ces années de pratiques professionnelles et de recherche sur les réseaux mobilité, nous étions régulièrement en situation de raconter leur fonctionnement, l'expliquer, l'étudier, le confronter et le mettre en œuvre.

Ainsi, **dix années de travail sur le sujet** avaient permis de forger des convictions fortes : principe de **co-construction**, de proactivité, de respect de l'individu, et caractère essentiel de la **qualité de l'accompagnement**, partage des données **'emploi, GPEC et prospective métier'** avec les salariés, ce qui caractérise le rôle d'un **réseau mobilité** pour guider l'individu et lui donner accès à la connaissance de l'emploi territorial. Ce réseau se devait de disposer d'une bonne connaissance de l'éco-système territorial.

Si nous n'avions pas encore finalisé le projet que nous voulions créer, nous imaginions cependant **un réseau inter-entreprises de mobilité et d'emploi** et, pour nous, le besoin le plus net concernait a priori les petites et moyennes entreprises (**TPE/PME**), voire les entreprises de taille intermédiaire (**ETI**).

Ainsi, en 2019, notre conviction tenait en trois mots: **1 – Assurer une réelle qualité d'accompagnement individuel** par un tiers neutre, avec du temps dédié ; **2 – Donner accès - aux collaborateurs- à la connaissance des postes** : à la connaissance, non seulement des

emplois vacants, mais aussi à la découverte et compréhension des dispositifs Emploi ainsi que des métiers, par des vidéos, des journées découvertes et des échanges croisés et par le partage de la prospective métiers ; **3 - Construire ce réseau, cette « plateforme », à l'échelle territoriale** car peu de salariés sont mobiles et, même s'ils le sont, une plateforme -par sa structure solide- peut gérer des mobilités géographiques. Ces trois points garantissent à la fois la **motivation** et la **productivité** en répondant à des besoins d'emploi sur le territoire.

Précisons que le **principe gagnant/gagnant** -pour le salarié et pour l'entreprise- n'occulte en aucun cas **les difficultés**, l'une de ces difficultés étant que la **co-construction** est plus longue à mettre en œuvre que la gestion **prescriptive** de l'emploi.

Forte de ces idées confortées par diverses recherches (Sardas et Gand, 2009, Defelix, 2010, 2013 et Saint-Germes et al., 2018) nous avons **contacté plusieurs entreprises** de tailles différentes pour confronter notre travail universitaire sur le territoire.

### *Une rencontre*

L'une des entreprises que nous avons contactées était une très grande entreprise de service public. Nous la connaissions depuis plusieurs années pour la qualité de sa politique mobilité. Au niveau **national** d'abord, nous avons rencontré à Paris un acteur de la DRH en charge de la **création des Espaces Mobilité internes** à l'entreprise, qui allait s'organiser quelques mois plus tard. Puis, sur le plan **local**, nous savions que cette structure portait activement le sujet de la mobilité inter-entreprises, en créant **régulièrement des partenariats ponctuels** sur le territoire. C'est finalement en 2019 que nous sommes entrés en contact avec **la responsable de leur Espace Mobilité**, via un membre de son équipe.

Nous avons d'abord **interviewé cette responsable pour notre travail universitaire**. Puis nous l'avons revue, à sa demande, pour **poursuivre** nos échanges. L'Espace Mobilité était créé depuis cinq ans. Il était dynamique, en pleine expansion et sa responsable était ouverte à l'externe et porteuse de convictions RH.

Cette rencontre a mis en lumière que nous avons une visée commune : partager et construire la mobilité en **inter-entreprises**. Cet interlocuteur voulait le faire depuis **l'interne** d'une très grande entreprise (que nous appelons « **entreprise A** » dans ce chapitre), et, de notre côté, nous avions l'intention de le faire depuis **l'externe**, en tant que spécialiste de la mobilité, indépendante depuis deux années.

Fort de ce constat de convictions partagées sur la mobilité territoriale, il nous a paru clair qu'une **mise en lien avec un autre Espace Mobilité** aurait du sens, notamment celui dans lequel nous avons travaillé plusieurs années.

### *Une mise en lien*

Pour cette mise en relation, nous avons pris **contact avec la directrice de l'Espace Mobilité de l'entreprise** (que nous appellerons « **B** » dans ce chapitre) avec laquelle nous étions restée en contact. Depuis notre départ de l'entreprise, la directrice de l'Espace Mobilité s'était en effet **régulièrement montrée intéressée** par nos travaux. La rencontre entre l'entreprise A et l'entreprise B a donc été très aisée à organiser, **l'intérêt pour le sujet** étant réel de part et d'autre.

Cette rencontre puis cette mise en lien ont permis d'organiser un **premier rendez-vous**. Cette entrevue a été **dynamique et conviviale**, marquée par des échanges **rythmés**, bien que **spontanés**, presque pressés tant les sujets à aborder ensemble étaient vastes, et comme si chaque partie prenante attendait cette ouverture et la portait depuis longtemps.

Ainsi **a débuté l'année 1** du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises.

#### **1.1.2 – Réunions de l'année 1**

Sans se nommer encore ainsi, le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises a ainsi **démarré** en juin 2019 avec **deux entreprises**.

*Tableau n°12 – Les deux premières entreprises présentes au sein du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises en 2019.*

<b>Entreprise</b>	<b>Type d'entreprise</b>	<b>Effectifs</b>
Entreprise A	Société Anonyme depuis 2010	250.000 salariés
Entreprise B	Société Anonyme à capitaux publics depuis 2020	160.000 salariés

L'entreprise A et l'entreprise B sont de **très grandes entreprises** à vocation de service public. Leurs missions n'ont **pas** de lien direct entre elles. Leur point commun réside dans l'existence d'une **centaine de métiers différents** dans chacune des deux structures.

Ce premier rendez-vous, avec le recul, ressemble à un *micro-forum inter-entreprises*. Ce moment a été d'autant plus fructueux qu'il était complètement centré sur la **découverte** réciproque, la **convivialité** et des **échanges professionnels libres**. Il a eu lieu dans les locaux extérieurs à l'une et l'autre des entreprises.

Cette rencontre a instantanément porté sur **deux sujets principaux**. D'une part l'idée de **recruter en inter-entreprises** sur des postes ouverts à l'externe, et d'autre part, **l'échange de pratiques** utiles à l'accompagnement des salariés au sein d'un Espace Mobilité. Ce premier rendez-vous a été suivi d'envois de mails croisés immédiats. Ils concernaient ces deux sujets, c'est-à-dire des **offres de postes à l'externe** et des modèles de **prestations** proposées aux salariés dans les Espace Mobilité.

Deuxième rendez-vous, juillet 2019. La qualité des échanges, la multiplicité des sujets communs et la confirmation immédiate de l'intérêt de communiquer entre entreprises, tous ces éléments ont fait que les deux responsables ont souhaité **poursuivre les échanges** dès le mois suivant. Les sujets étaient les mêmes : offres de postes et échange de pratiques. La dynamique était aussi présente que la première fois, empreinte de **confiance** et **d'intérêt partagé** pour être efficace en interne et en inter-entreprises. Le **lieu** et les conditions étaient également identiques : une rencontre en dehors de leurs entreprises respectives. **Notre rôle** était celui de la **mise en lien**, du **compte rendu** déontologique et de la **programmation de la suite**. L'intérêt était si manifeste que les deux responsables ont souhaité **partager la dynamique du travail engagé avec leurs équipes au complet**. Il nous a ainsi été demandé d'organiser une demi-journée d'échange sur les pratiques professionnelles. Nous avons préparé cette réunion avec les équipes fin 2019.

Le troisième rendez-vous, *avec les deux équipes au complet*, soit 13 personnes, a eu lieu deux mois plus tard, en **septembre**. Le lieu de rencontre a été, une nouvelle fois, un **lieu extérieur** aux deux entreprises. Sur le **contenu**, chaque conseiller mobilité en évolution professionnelle a **présenté à l'autre entreprise** l'une de ses pratiques. Ce tour de table a permis à chacun de découvrir des **pratiques à la fois très proches et spécifiques** en même temps, permettant de donner des idées concrètes dès la présentation. En fin de journée, un **plan d'action** a été mis en œuvre pour le prochain rendez-vous. En effet, une seconde date pour les équipes au complet a été immédiatement fixée pour la fin de l'année.

Quatrième rendez-vous. **Entre les deux réunions avec les équipes au complet**, nous avons reprogrammé un rendez-vous entre **directeurs d'Espaces mobilité**. L'une des entreprises avait manifesté le souhait de rencontrer une entreprise directement liée à l'une de ses activités de

service. Nous avons identifié dans notre réseau un **directeur mobilité d'une très grande entreprise** correspondant à ces critères, et lui avons proposé de venir à la prochaine réunion regroupant les dirigeants d'Espaces Mobilité. Son intérêt pour ce petit groupe a été immédiat, il a donc **accepté notre invitation**. Fin 2019, l'**entreprise** -que nous nommons ici « C »- a donc échangé avec le Réseau, sur les sujets de mobilité inter-entreprises.

*Tableau n°13 – Première entreprise invitée au Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises fin 2019.*

<b>Entreprise</b>	<b>Type d'entreprise</b>	<b>Effectifs</b>
Entreprise C	Entreprise française	56.000 salariés

L'entreprise C est une **très grande entreprise** de service. Par sa taille, ses valeurs et son positionnement d'acteur majeur dans son domaine, elle a de nombreux **points communs** avec les deux entreprises déjà présentes dans le Réseau. D'abord parce que sa taille nécessite également un **dispositif interne totalement dédié** à la mobilité. Ensuite parce que le choix récent a été précisément de créer un service mobilité sous un format « **d'Espace Mobilité** ». Enfin, parce que, par sa place **d'acteur majeur** de son domaine en France, l'entreprise C porte les exigences de **gérer l'emploi** avec autant **d'efficacité** que de **valeurs**.

**Anticiper, protéger** et, en même temps, **réussir le changement**, telles sont donc des modalités de gestion de la mobilité partagées par ces trois entreprises.

La rencontre entre les trois entreprises a eu lieu en fin d'année, une fois encore, dans un lieu extérieur à toutes les parties prenantes. L'Espace Mobilité de l'entreprise C **allait se mettre en place** le trimestre suivant, début 2020. Celui de l'entreprise A avait **5 ans**, celui de l'entreprise B en **avait 10**. Entre ces trois **Espaces Mobilité**, qui avaient **0, 5 et 10 ans d'ancienneté**, les sujets à partager ont été, logiquement, nombreux, instructifs et utiles pour chacune des parties, les enjeux et problématiques étant en effet assez **similaires sur le fond**.

Cet **intérêt** a été partagé par les parties prenantes, comme l'a ensuite écrit le directeur de l'entreprise C que nous venions d'inviter « *Je garde un excellent souvenir de nos échanges et suis très intéressé pour les poursuivre, sous la forme d'échanges **entre directeurs d'Espaces Mobilité** et entre membre des **équipes mobilité au complet**. Le nôtre va ouvrir dans quelques*

mois. ». Il était cependant indisponible pour la date suivante, avec les équipes A et B au complet.

Cinquième rendez-vous, avec les deux équipes au complet, soit **11 personnes** à ce moment-là. Cette seconde journée a permis d’approfondir les **partages d’expérience**. Elle a eu lieu dans un site extérieur à toutes les entreprises. Sur le contenu, nous avons analysé l’utilité des actions qui avaient eu lieu **entre** les deux rencontres entre équipes au complet. En effet, l’entreprise B était allée passer une journée complète avec l’entreprise A pour **assister à des ateliers collectifs** de création d’un projet professionnel pour les salariés. Dans le contenu encore, d’autres présentations ont été faites, telles que des **vidéos** de présentation de métier par exemple, le **dispositif innovant** de l’une des entreprises, etc. Il y a eu des alternances de travaux conduits en grands et en petits groupes, ce qui a contribué à **créer des liens** entre les deux entreprises. A la suite de cette journée, un **système de communication commun** (WhatsApp) a d’ailleurs été mis en œuvre, entre les conseillers mobilité en évolution professionnelle des deux entreprises. *Ce WhatsApp a été utilisé régulièrement pendant un an et demi, premier confinement compris, c’est-à-dire jusqu’à mi-2020. Il a été un peu moins actif depuis lors.*

**Ainsi, cinq rendez-vous** ont eu lieu au cours de l’année 1 et **une rencontre inter-entreprises intermédiaire** permettant de découvrir une pratique de mobilité. De plus, **un WhatsApp** a été créé entre les équipes des deux entreprises.

Tableau n°14 – Nombre de réunions et de participants au Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises en 2019.

Entreprises	2019					
	juin	juillet	septembre	novembre	novembre	décembre
	n°1	n°2	Equipes complètes	n°3	Réunion intermédiaire. B va voir un atelier de A	Equipes complètes
C				1		
B	1	1	8	1	2	7
A	1	1	5	1	2	4
<b>Participants par réunion</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>11</b>
<b>Fondatrice</b>	Animation	Animation	Animation	Animation	Entre entreprises	Animation

Sur la forme, ces rencontres ont été dynamiques, motivantes, constructives et utiles pour les **pratiques internes**. Dans le contenu, **deux sujets** sont abordés dès le départ : celui de la **GPEC** et celui de **l’accompagnement** des salariés.

Tableau n°15

Sujets abordés dans le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises en 2019.

			Année 2019					
	Sujet	Projet	Rencontre n°1	Rencontre n°2	Equipes complètes A et B	Rencontre n°3	Reunion intermédiaire	Equipes complètes A et B
Entreprises présentes	→		A et B	A et B	Equipes A et B	A, B et C	B visite un atelier de A	Equipes A et B
	GPEC	Echanges de pratiques GPEC-T				Echanges de pratiques		
		Mise en œuvre commune inter-entreprises : Forum Mobilité volontaire sécurisée	Echanges trois offres de poste	Deux idées de collaborateurs à rencontrer		Souhait partagé Mobilité sécurisée		
	Technique d'accompagnement	Echanges de pratiques Accompagnement	Envoi plaquettes ateliers	Idee de réunir les équipes	Présentations de huit pratiques prof.	Echanges de pratiques	Présence inter entreprises dans Atelier collectif	Amélioration des ateliers internes
		Mise en œuvre commune inter-entreprises des pratiques d'accompagnement						

Chacun des deux sujets -*GPEC et accompagnement*- peut être traité sous forme 1) **d'échange de pratiques** ou sous forme de 2) **mise en œuvre commune des pratiques**.

Par exemple, l'échange de pratique -dans **l'accompagnement**- est le fait qu'une entreprise ait accueilli la deuxième pour **assister à l'un de ses ateliers collectifs** d'appui à la recherche d'emploi interne des salariés. A la suite de cette journée commune, l'entreprise B a **amélioré** le contenu de ses ateliers déjà en cours, et les a **reproposés** de manière plus systématique aux salariés passant dans l'Espace Mobilité. Il s'agit là de partage de pratiques.

En revanche, pour **la GPEC**, plus que de l'échange de pratiques, la mise en œuvre commune en inter-entreprises est immédiatement abordée. Il s'agit de partager des **informations GPEC qui pourraient conduire à des mobilités sécurisées en inter-entreprises**. En 2019, **trois postes** ont été proposés par l'entreprise A. L'entreprise B avait en tête **deux salariés**

susceptibles d'être intéressés par une mobilité sécurisée en externe. Il était donc prévu que deux rencontres s'organisent. Le Covid a perturbé ces deux mises en lien.

Les **deux points principaux** sur lesquels repose un **réseau mobilité -l'accompagnement et la GPEC-** sont donc objet de partage et de projets entre les deux entreprises co-fondatrices.

### **1.1.3 – Comparaison entre réalisation et projet initial**

Si l'on compare la réalisation de l'année 1 au projet initial deux écarts sont à noter.

#### ***Premier écart entre l'intuition et la réalisation : Plateforme ou Réseau***

Rappelons encore que le projet était une *intuition* plus qu'un travail formel de construction de projet. Néanmoins **l'intuition consistait à créer un réseau inter-entreprises permettant d'effectuer des mobilités sécurisées** d'une entreprise à l'autre sans passer par la case recherche d'emploi. Or, **la réalisation au cours de l'année 1** a plutôt consisté en **échange de pratiques**, rapides et directement efficaces. Ainsi, et même si la **conviction initiale -d'effectuer des mobilités sécurisées entre entreprises-** est partagée par les entreprises A, B et C, dans les faits, sa mise en œuvre est très complexe. Elle l'est pour trois raisons principales. La première est la différence de **salaires**. La deuxième est la difficulté à faire **coïncider** l'offre et la demande dans des bassins d'emploi spécifiques : il peut y avoir une offre de poste pour le métier d'informaticien dans une petite ville, mais aucun salarié compétent et/ou motivé pour quitter son entreprise et effectuer cette mobilité. La troisième difficulté réside dans le **symbole** que représente -dans des grandes entreprises de ce type- la proposition de démissionner ou, simplement, de quitter l'entreprise, même de manière sécurisée, pour aller vers une autre.

#### ***Second écart entre l'intuition et la réalisation : la taille des entreprises***

Il nous semblait que les **petites et moyennes entreprises, voire les entreprises de taille intermédiaire**, avaient plus besoin de ce type de **réseau mobilité** que les grandes entreprises. En effet, leurs services RH, proportionnels à la taille de leur structure, pouvaient souhaiter externaliser le sujet de la mobilité et élargir leur offre à l'inter-entreprises afin **d'augmenter les chances de mobilités** sur le territoire.

Or nous avons été frappée par l'intérêt immédiat et partagé des **très grandes entreprises** pour cette mobilité sécurisée.

Ce constat **fait écho à l'un des résultats** de l'étude approfondie d'un Espace Mobilité (chapitres précédents) qui montrait que **plus une entreprise est structurée en interne** sur le plan des ressources humaines, et particulièrement de la mobilité professionnelle, **plus elle est apte à échanger** sur le sujet spécifique de la mobilité avec une autre entreprise également structurée.

**En conclusion**, l'année 1 a vu naître un Réseau plutôt qu'une plateforme de mobilités sécurisées. Réseau constitué de très grandes entreprises.

L'année 1 a été marquée par la facilité, la confiance entre les parties, les intérêts convergents, l'efficacité, les souhaits communs et des idées mises en œuvre rapides telles que les réunions entre grandes équipes, les journées partagées entre entreprises, etc.

Notre rôle a été de mettre en lien, de faire du lien, d'échanger avec chacun en dehors des réunions, de préparer, d'animer et de générer un climat convivial, indispensable pour agir de manière innovante.

Concrètement, l'animation de ces trois premières réunions entre directeurs a été « non-directive ». Notre socle commun étant la conviction de l'intérêt de la gestion de la mobilité en inter-entreprises, c'est à partir de cela que nous guidions les échanges. Ainsi, nous avons choisi que ces premiers échanges soient libres, afin de faire jaillir les besoins des participants, à la façon d'un entretien non-directif. En revanche, le groupe étant plus large lors des rencontres entre équipes complètes, la préparation que nous élaborions était bien structurée et l'animation plus « directive » afin de rendre les réunions efficaces.

Les directeurs ont largement contribué, sur le fond comme sur la forme, à agir pour la mobilité inter-entreprises, ce Réseau leur apportant un moyen efficace de mettre progressivement en œuvre cette intention partagée.

## **2 – Structuration et élargissement du Réseau. Année 2.**

L'année 1 ayant démontré l'intérêt des échanges, assez logiquement, les deux entreprises en ont souhaité l'ouverture, afin de **multiplier les bénéfices** apportés par le Réseau.

Un élément de contexte est intervenu dans cette actualité, puisque cette année 2 a été marquée par l'arrivée du **covid 19** en France, avec deux mois et demi de confinement strict dès mars. Côté Réseau, la première rencontre de l'année a eu lieu en **avril**. Or, à cette période, la France était déjà entrée dans le premier **confinement**.

### **1.2.1 – Structuration et ouverture du Réseau**

La situation sanitaire n'a **pas directement impacté la dynamique** des rendez-vous. Cependant, c'est plutôt à moyen terme que les conséquences sont apparues. En 2019, les entreprises étaient

ouvertes à des projets inter-entreprises, mais en 2020, chacune a eu pour consigne de **rendre l'interne prioritaire** pour combler les postes.

Néanmoins, l'année 2020 a vu se consolider l'offre du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises. Ainsi, à cette date, les **premiers « mots »** furent posés, par écrit, sur le Réseau. Ces mots furent ceux de **l'offre de services** que nous avons écrite après quelques rencontres et qui avaient pour objectif de structurer son cadre **déontologique, financier et professionnel**. Ainsi, au début de l'année 2, cette offre était clairement établie.

En parallèle, l'une des entreprises a **créé un WhatsApp pour le groupe noyau de directeurs mobilité** en janvier 2020. Ce WhatsApp reste actif à ce jour, mi-2021. Cependant, il n'a pas encore été élargi aux entreprises ayant rejoint le Réseau depuis lors.

### *Offre de service*

Ce document de quatre pages rappelle la **conviction** que la **co-construction** de projets de mobilité facilite grandement la réussite des mobilités professionnelles.

Il précise que le **sujet** du Réseau réside dans **l'emploi, la mobilité, le coaching, le co-développement et l'accompagnement des transitions professionnelles**.

Le Réseau a trois **objectifs** principaux : 1) **rencontrer des pairs** pour faire avancer leur réflexion et leurs pratiques afin de « **puiser et concrétiser** » ; 2) travailler sur **la coopération territoriale** en créant des actions menées en commun ; 3) à plus long terme, établir des synergies entre entreprises pour envisager des possibilités d'expérimentation favorisant des **mobilités sécurisées**.

Le Réseau se réunit **quatre fois par an pendant une demi-journée**.

Les **modalités**, par des actions concrètes, facilitent une **prise de recul** et un **ressourcement en groupe de pairs** par la production de réflexions communes et par la mise en mots des situations complexes, tout cela participant de la **performance**.

Ainsi, **confiance** et **cadre déontologique** constituent la base du Réseau.

Par ailleurs, et bien que ce ne soit pas écrit, depuis le début, nous **contactons les entreprises avant chaque réunion**. L'objectif est en effet que la rencontre soit **efficace** et que chacun y trouve et y partage **ce qui l'intéresse** concrètement.

Ce fonctionnement étant clarifié et rodé, les entreprises A et B **adhèrent au Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises** en ce début de l'année 2. C'est dans ce contexte que s'ouvre la **première réunion** de l'année.

### *Première réunion de l'année 2, en avril, les fondamentaux du Réseau*

Les entreprises A et B sont présentes en avril, via **zoom** que nous sommes nombreux à découvrir à cette période. Nous avons **préparé** la réunion à partir d'un **thème** à la fois symbole d'évasion (**la mer** et le grand large pour cette période confinée) et **d'ouvrages** sur les **processus innovants** qui gagnent à ancrer leur créativité plutôt que de copier ou reproduire. Cette rencontre est donc centrée sur **l'objectif, le fonctionnement** et les **bases** du Réseau afin de définir **à qui l'ouvrir**.

Il ressort de ces échanges (*en italique, les verbatims des adhérents*) que le Réseau est « **un lieu de partage des préoccupations** », des **expériences** et des **stratégies** de chaque Espace Mobilité ; qu'il « *permet de réfléchir et de pouvoir prendre du recul* » ; qu'il a pour objectif à moyen terme d'envisager une **coopération** qui « *contribue à fluidifier l'emploi* ». Notamment, en réalisant des **mobilités sécurisées** « *car nos entreprises ne le feront que si c'est sécurisé* ». C'est également un lieu « *où l'on peut avoir une bouffée d'oxygène* ». Il permet enfin de « **dynamiser et de professionnaliser l'équipe tout entière de l'Espace Mobilité, c'est pour ça que c'est important que l'on continue à réunir les équipes ensemble** ». L'entreprise A précise qu'à « *la première réunion, une personne de l'équipe m'a dit qu'elle venait avec des pieds de plomb, puis que ça lui a donné de l'énergie. Elle a adoré, c'est rare ! Maintenant, il faut que le taux de satisfaction reste aussi élevé.* »

Pour toutes ces raisons, le réseau s'adresse « **aux acteurs de l'évolution de l'emploi** ».

Les adhérents indiquent que le **fonctionnement** repose sur la préparation et l'animation par la fondatrice du Réseau. Les entreprises indiquent aussi que le lieu de rencontre pourrait être sur les **sites d'entreprises** à tour de rôle. Les **valeurs** sont à la fois la confiance, la convivialité, le professionnalisme et des résultats afin d'être efficace pour l'entreprise et pour les salariés : « *Je veux garder la confiance, le plaisir et des livrables afin que l'on puisse suivre ce que l'on fait, pour être efficaces dans la durée* ». En effet, « **nos résultats détermineront l'avenir du Réseau** ». Les entreprises tiennent aussi aux valeurs de **transparence** et de **régularité**. Et si l'objectif poursuivi est bien de réussir à effectuer des mobilités sécurisées, il leur paraît logique de commencer par des **échanges sur la GPEC-T**.

A partir du **bilan de l'année 1** et des **fondamentaux établis**, trois produits ont pu être construits à l'issue de cette réunion digitale et confinée d'avril : 1- Un **document de communication interne** pour chaque entreprise, avec une information sur la journée avec les équipes au complet ; 2- La **feuille de route** de l'année ; 3- Des éléments ont permis de réaliser une **plaquette** à destination des entreprises à démarcher.

Après avoir mis en mots les objectifs du Réseau et tout en poursuivant les échanges de fond, la réunion suivante, celle de mai, a permis de fixer les derniers points et d'établir la **liste des entreprises à inviter**, puis d'organiser les réunions de présentation.

***Deuxième réunion de l'année 2, en mai. Mise en contact avec la direction Mobilité Cadres et préparation de la communication***

Le **nom** « Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises » ayant été arrêté, sur notre proposition et après plusieurs allers et retours avec les deux adhérents fondateurs, nous disposions donc d'une plaquette pour aller au-devant d'autres entreprises.

Ainsi, lors de la deuxième réunion de l'année, **en mai**, les échanges se poursuivent en visioconférence. Le premier sujet est traité avec l'intervention de la **directrice nationale de l'Espace Mobilité Cadres** de l'entreprise B. Cette rencontre a permis, ensuite, à l'entreprise A de **repenser son offre Cadres** et de mettre en œuvre cette nouvelle offre dans les mois suivants.

La réunion de mai a également permis d'identifier le **type d'interlocuteur** susceptible d'intéresser le Réseau et d'y trouver un intérêt. Il a été établi que les acteurs visés sont ceux qui travaillent sur l'évolution de l'emploi et que le type d'entreprise souhaité est plutôt celui des **grandes**, c'est-à-dire des entreprises dans lesquelles la mobilité est un sujet qui peut être traité par un service dédié. Dans l'idéal, le Réseau visait « *plutôt des grosses entreprises* », des entreprises ayant « *des compétences en commun* » ou bien des « *entreprises ultra dynamiques* » et ouvertes à l'inter-entreprises.

En **termes de nombre**, les entreprises A et B pensent qu'il ne faut **pas être plus de dix** car la spécificité du réseau réside dans les liens de confiance pour être efficace. « *Pour l'instant, il ne faut pas être trop nombreux, il faut que l'on se connaisse, voir comment on fonctionne* ». **Six à neuf** pourrait être un bon nombre pour maintenir une qualité d'échanges et efficacité d'action. « *En même temps, plus on sera, plus ce sera intéressant et plus on aura d'opportunités* ». Concrètement, en mai 2020, l'objectif était de **multiplier par deux** le nombre de d'adhérents « *On aura atteint notre objectif si on double les effectifs* », soit un objectif de **quatre entreprises** l'année suivante, l'année 3

La **liste des DRH à démarcher** a été établie à cette réunion. Appuyés par un **outil digital de travail collectif**, encore bien rare à cette date et donc devenu **thème** de cette rencontre, nous avons réfléchi ensemble à une **liste d'entreprises répondant aux critères** fixés. A partir de nos réseaux et/ou de nos souhaits d'entreprises, nous avons établi un plan d'action pour **inviter plusieurs personnes lors de la réunion suivante**, en juillet de l'année 2.

Entre mai et septembre 2020, nous avons ainsi pris contact avec **vingt-deux entreprises**.

*Tableau n°16 –Nombre d'entreprises contactées en 2020 pour élargir le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises.*

	<b>Entreprise</b>	<b>Type d'entreprise</b>	<b>Effectifs</b>
1	Entreprise D	Etablissement public à caractère industriel et commercial	3.600 salariés
2	Entreprise E	Entreprise en partie détenue par l'Etat	150.000 salariés (120.000 en France)
3	Entreprise F	Société privée	142.000 salariés (82.000 en France)
4	Entreprise G	Coopération industrielle internationale	120.000 salariés (49.000 en France)
5	Entreprise H	Fonction publique	120.000 salariés en France
6	Entreprise I	Fonction publique	33.000 salariés en France
7	Entreprise J	Groupe industriel français	16.000 salariés en France
8	Entreprise K	Entreprise française	130.000 salariés (41.000 en France)
9	Entreprise L	Entreprise française	10.000 salariés
10	Entreprise M	Groupe français	110.000 salariés (6.000 en France)
11	Entreprise N	Société anonyme	80.000 salariés (35.000 en France)
12	Entreprise O	Société anonyme	71.000 salariés (50.000 en France)
13	Entreprise P	Entreprise française	2.000 salariés
14	Entreprise Q	Association pour personnes en situation de handicap	1.400 salariés en France
15	Entreprise R	Société anonyme	20.000 salariés
16	Entreprise S	Association dédiée au handicap	1.500 salariés en France
17	Entreprise T	Médical	2.500 salariés sur le territoire étudié
18	Entreprise U	Médical	12.000 salarié sur le territoire étudié
19	Entreprise V	Société par actions simplifiée	500 salariés en France
20	Entreprise W	Société française	5.500 en France
21	Entreprise X	Fonction publique	8.000 salariés sur le territoire étudié
22	Entreprise Y	Société française	3.500 salariés en France

### **Modalités de calcul**

Vingt-deux entreprises ont été contactées en 2020. Cependant, dans les calculs totaux des démarches effectuées pour agrandir le Réseau, nous ajoutons **une vingt-troisième entreprise (C)**. En effet, même si l'entreprise C est venue en 2019, il paraît utile de l'insérer dans ces statistiques puisque l'objectif, en l'invitant, était d'élargir le Réseau.

Dans ces démarches, le Réseau avait deux points d'attention. Il tenait à ce que 1) la **mobilité soit un sujet important** pour les entreprises à contacter et 2) à ce que la **confiance** puisse s'installer dans les échanges.

A partir de ces choix, les prises de contact ont été réparties.

Tableau n°17 – Répartition des prises de contact pour élargir le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises.

	Venu à une réunion du Réseau		Pas de suite donnée à notre prise de contact	Total		
	Venu et resté	Venu et pas resté				
Contact pris par l'entreprise A	2	1	1	4	contacts pris par l'entreprise A	16%
Contact pris par l'entreprise B	0	0	2	2	contacts pris par l'entreprise B	1%
Contact pris par LAM* (notre entreprise)	0	1	16	17	contacts pris par l'entreprise LAM	73%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	contacts au total	100%

LAM : Les Ateliers de la Mobilité RH

Assez naturellement et au fur et à mesure de l'avancée des démarches, et sans que cela ait été convenu à l'avance, une répartition des rôles s'est mise en place.

### **Partage des rôles. Responsable de l'Espace Mobilité de l'entreprise A**

Concrètement, la responsable de l'Espace Mobilité de l'entreprise A a été d'une vraie **efficacité** dans les démarches d'élargissement du Réseau. Elle a créé, depuis de nombreuses années, des **partenariats avec de nombreux acteurs de la mobilité territoriale**. Elle avait d'ores et déjà eu de nombreux échanges avec le directeur mobilité de l'**entreprise E** et même déjà co-organisé avec lui des journées sur site avec les équipes mobilités, pour partager des pratiques notamment. Elle continue donc à être en contact régulier avec lui. Cette responsable est par ailleurs en

**réseau régulier** avec d'autres entreprises du territoire. Elle a noué plusieurs **partenariats innovants** au fil du temps avec des personnes ou des institutions très variées, y compris dans le secteur Social pour gérer certaines reconversions professionnelles. Ainsi, en 2020, elle a fait appel à son réseau actif. Le résultat est que les **personnes qu'elle a contactées sont toutes les trois venues**, ont adhéré, sont en cours d'adhésion ou, pour le dernier, envisage d'envoyer un de ses collègues DRH découvrir le Réseau.

#### *Partage des rôles. Responsable de l'Espace Mobilité de l'entreprise B*

L'**entreprise B** a un fonctionnement centralisé qui garantit ses fondamentaux RH. Cette organisation implique que la responsable de l'Espace Mobilité est plus tournée vers son **réseau interne et national** que vers des partenariats territoriaux. Les contacts pris par la responsable de l'Espace Mobilité de l'entreprise B étaient donc des contacts qui correspondaient à des **souhaits** d'entreprises que nous voulions voir intégrer le Réseau, et non pas à des entreprises qu'elle connaissait déjà. **Aucune réponse positive** ne lui a été donnée. Ceci est venu infirmer une hypothèse que nous avions posée initialement, imaginant qu'en étant **adossée à une très grande entreprise**, ces contacts seraient plus faciles pour elle que pour nous qui sommes indépendante. Le constat est donc que la difficulté est égale, en tous les cas dans ce contexte donné et précis. Pendant cette période d'élargissement du Réseau, le rôle pris spontanément par la directrice mobilité a été de contribuer à la mise en valeur du Réseau, en **explicitant l'intérêt** qu'elle y avait trouvé d'abord et, surtout, en organisant une **visite de site industriel**. Son rôle, pris naturellement, a donc été de rendre les réunions accrocheuses pour les nouveaux venus.

#### *Partage des rôles. Fondatrice et animatrice du Réseau*

Notre situation professionnelle nous amène à rencontrer des parties prenantes issues de structures variées et nous nous intéressons au sujet des **réseaux mobilité** depuis de longues années, ce qui nous a amenée à échanger avec des personnes et des institutions diverses ces derniers mois. Bien que riches, et souvent suivis d'échanges, les contacts pris n'ont pas permis de nouvelles adhésions au Réseau. En revanche, après qu'une entreprise ait donné son accord de principe à l'**entreprise A**, nous prenions rendez-vous avec l'interlocuteur pour poursuivre la démarche, en présentant le Réseau, ses convictions, ses pratiques, ses objectifs à moyen terme et ses modalités d'adhésion.

#### *État d'esprit, investissement*

Bien que les rôles se soient -naturellement- répartis au cours de l'année 2, la période a été marquée par un **esprit collectif**, empreint de motivation, d'énergie et d'envie de travailler

collectivement pour élargir le réseau, porté par la **conviction de l'utilité de la coopération inter-entreprises**. Outre les points de motivation réguliers, les encouragements réciproques et les félicitations *-notamment à l'entreprise A-*, la **présence de chacun aux réunions** a été un élément clé de la réussite de l'élargissement.

Ainsi, en 2020, dans une période marquée par le covid, le Réseau a avancé dans son souhait d'ouverture.

### **1.2.2 – Bilan des actions en vue de l'élargissement du Réseau**

La période d'ouverture du Réseau a été assez **limitée dans le temps**, puisque les modalités d'élargissement ont été décidées en mai 2020 (confinés) et les premiers invités sont venus en juillet. En période Covid, le Réseau a contacté **plus de vingt entreprises**. **En quelques semaines, quatre entreprises ont accepté une invitation** à notre Réseau, deux pour la réunion de juillet et deux pour celle de septembre.

#### *Résultats des démarches d'élargissement*

Pour élargir le Réseau, vingt-trois entreprises ont été contactées.

Les chiffres montrent que **20% personnes ont répondu positivement et sont venues** et **80% n'ont pas donné suite**, c'est-à-dire dix-huit personnes.

De manière plus **précise**, sur les vingt-trois personnes contactées :

- **20%** des personnes contactées ont répondu à l'invitation et ont été présents à une **rencontre** (4 personnes).
- **80%** ne sont **pas venues** pour des raisons différentes (19 personnes). Six personnes étaient **intéressées** et 13 personnes n'ont **pas répondu du tout**.

*Tableau n°18 – Pourcentage de réponses à l'invitation proposée par le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises.*

<b>Contacts</b>	<b>20% venus</b>	<b>80% non venus</b>	
	←→	←→ 25%	←→ 55%
<b>Entreprises</b>	Venus à une réunion	Intéressé mais pas opportun dans le contexte	Pas de suite donnée

Dans cette démarche, vingt-trois entreprises sont contactées, quatre donnent suite et dix-neuf ne donnent pas suite.

Parmi ces dix-neuf qui ne sont pas venues, certaines n'ont **pas répondu du tout (treize)**. Dans ce cas, **pas -ou quasiment pas- de relances** n'ont été faites, compte-tenu des résultats positifs obtenus par ailleurs, auprès d'entreprises de confiance et similaires dans l'organisation de la mobilité.

Puis, dans ces dix-neuf entreprises n'étant pas venues, le **contact a été établi avec certaines** d'entre elles (**six**). Le Réseau a retenu leur attention, mais les interlocuteurs n'ont pas donné suite pour des raisons diverses.

La **première entreprise** (l'entreprise G) qui n'est pas venue à une réunion est la seule de la catégorie « *qui avait prévu de le faire mais n'a plus donné suite* ». Son directeur RH avait souhaité être présent lors de la réunion de septembre (réunion précédée de la **visite de site industriel**). Il s'agit d'une des plus grandes entreprises françaises à la fois pour sa **technologie** et pour sa **qualité de vie au travail**. Nous avons eu le contact du DRH par notre réseau. Plusieurs échanges avaient eu lieu, dont un entretien très intéressant car complètement centré sur le **cœur des préoccupations du Réseau**. En effet, ce directeur RH nous avait indiqué avoir déjà, en France, effectué des collaborations inter-entreprises, en **mettant notamment à disposition une centaine de salariés pendant des périodes de sous-activité, avec retour prévu dès que l'activité reprendrait**. S'intéressant à toutes les initiatives de mobilité territoriale, il avait manifesté son intérêt pour notre collectif. Son secteur d'activité a été l'un des plus affecté par le Covid. Est-ce une explication suffisante ? Sans doute pas.

La **deuxième entreprise** (l'entreprise J). Très **industrielle**, correspondant à des métiers de plusieurs des entreprises ciblées ou adhérentes, il s'agit d'une entreprise qui a des **missions rares**. Nous avons été en contact avec son DRH qui était intéressé et avec lequel nous avons échangé à plusieurs reprises. Cet interlocuteur était cependant en train de **quitter cette entreprise** au moment où nous échangeions et alors qu'il envisageait de venir à une prochaine réunion. Il a souhaité en parler à l'un de ses collègues RH de confiance, qui lui a également annoncé qu'il était à l'écoute du marché externe... Nous sommes restée en lien avec ce DRH qui a, depuis, quitté le territoire.

Une **troisième** entreprise (I) a pris le temps de réfléchir, se montrant intéressée au départ. Nous avons eu plusieurs échanges téléphoniques. La personnalité du DRH correspondait bien au Réseau, en termes de possibilité de **confiance** dans les échanges, de **valeurs** dans

l'accompagnement des parcours et de souhait de **coopération** inter-entreprises. Il n'a cependant **pas souhaité s'y investir**. En réfléchissant ensuite à nos échanges, il nous a semblé de notre côté que, compte-tenu du nombre de ses salariés *-moins importants que dans les entreprises actuellement adhérentes-*, ses missions de DRH doivent être très nombreuses et que dédier du temps au seul sujet de la mobilité aurait sans doute été complexe pour lui. La **taille des entreprises** a, en ce sens, aussi de l'importance.

La **quatrième entreprise** (H) contactée a été très **intéressée** par le Réseau. Pourtant, ayant déjà plusieurs **contacts au niveau national** avec de grandes entreprises, le responsable avec qui nous avons échangé n'a **pas souhaité adhérer**. Nous avons néanmoins passé un long moment au téléphone. Au terme de cet échange, il nous a proposé des **partenariats ponctuels** avec le Réseau, en mettant notamment **à notre disposition les postes** pour lesquels il n'aurait pas trouvé de candidats.

Les **cinquième et sixième entreprises** (K et L) « *intéressées mais qui n'ont pas donné suite* » l'ont fait pour la même raison toutes les deux, celle de privilégier d'abord leurs **mobilités inter-groupe**, en interne, entre leurs différentes filiales, **avant d'élargir** à l'inter-entreprises territoriale. Ces deux personnes nous ont répondu longuement au téléphone, alors que nous appelions sans avoir de contact avec leur structure. Il a été intéressant de confirmer, à cette occasion, que l'après Covid avait généré cette forme de **priorité à l'inter-groupe** pour plusieurs grands groupes.

Il est intéressant de remarquer, par cette analyse, que **40% des contacts pris**, ont été réalisés parce que des personnes avec qui nous travaillons, croient dans le projet du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises, et **ont souhaité, eux-mêmes, spontanément, nous mettre en lien** avec des structures susceptibles d'y rentrer.

Même si ces contacts donnés n'ont **pas abouti** à une adhésion, certaines relations se poursuivent et ces professionnels, convaincus par l'inter-entreprises pensent que l'idée peut avoir **du sens** sur un territoire, même si elle est, dans leur réalité quotidienne, est **bien complexe** à mettre en œuvre.

#### Quatre nouvelles entreprises sont venues à une réunion du Réseau.

Avant de présenter ces entreprises **nouvellement** venues, précisons que **l'entreprise C**, première invitée en **2019**, a finalement **renoncé à adhérer**. Son directeur mobilité a bien mis en place puis organisé l'ouverture de son Espace Mobilité malgré le confinement. Cependant, la multiplication des réseaux et la question globale de l'inter-entreprises et, surtout, les

**restrictions de recrutement externes** liées au contexte post-covid, rendaient, nous a-t-il dit, **inopportune son adhésion**, malgré son intérêt pour nos échanges. Nous sommes restés en contact sur d'autres sujets et, s'il n'adhère pas, ce directeur dit rester **intéressé par une intervention ou collaboration ponctuelle avec le Réseau**.

En parallèle, un nouvel élan était en route puisque, en 2020, les réunions de juillet et de septembre ont permis **d'accueillir trois nouvelles entreprises** venues découvrir le Réseau.

*Tableau n°19 – Les trois entreprises ayant répondu à l'invitation du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises en 2020.*

<b>Entreprise</b>	<b>Type d'entreprise</b>	<b>Effectifs</b>
Entreprise D	Etablissement public à caractère industriel et commercial	3.600 salariés
Entreprise E	Entreprise en partie détenue par l'Etat	120.000 salariés
Entreprise F	Société privée	82.000 salariés

Très mobilisé sur le sujet de son élargissement, le Réseau s'est organisé pour accueillir ces trois entreprises, appartenant toutes les trois au **réseau de l'entreprise A**.

***3<sup>ème</sup> réunion de l'année 2, juillet. Présence de deux nouvelles entreprises***

La **réunion de juillet** s'est tenue avec **quatre entreprises**, deux adhérentes et deux invitées. Séduite par le projet, **l'entreprise D** a immédiatement proposé que la rencontre ait lieu dans **ses locaux**. Le fil rouge de la réunion était **l'innovation et le territoire**. Le Réseau y a été présenté, puis les entreprises co-fondatrices avaient **préparé leur intervention avec soin**. Elles ont ainsi parlé de leurs convictions, intérêts partagés et résultats trouvés dans ce Réseau en termes d'accompagnement et de GPEC-T. Au cours des échanges, **l'une des entreprises (D)** a manifesté son intérêt pour des partages entre professionnels de **l'accompagnement**. Le directeur mobilité de **l'autre entreprise (E)** a, quant à lui, manifesté son intérêt pour la **GPEC-T** car il ne partage pas sur ce point par ailleurs et que cela l'intéresse particulièrement. Puis il a partagé l'expérience qu'il vit dans **autre réseau territorial** mobilité auquel il appartient.

Cette réunion a été **conviviale** et d'une **grande qualité d'échange**. Le fait qu'il y ait quatre entreprises a laissé entrevoir les **différences d'objectifs, d'emploi du temps et d'intérêt**, voire

de besoin, en termes de mobilité et d'emploi territorial, et, parallèlement, la richesse des échanges compte-tenu des **intérêts de tous** pour le sujet.

*4<sup>ème</sup> réunion de l'année 2, septembre. Deux entreprises ont prévu de venir,  
une seule est présente*

En **septembre**, la réunion d'accueil de la troisième entreprise ayant répondu à notre invitation, a été adossée à une **visite de site industriel** de l'entreprise B.

Le directeur mobilité de l'entreprise G a fait deux heures de train pour venir honorer notre invitation. En effet, il n'est **pas directement en charge de notre région**, mais directeur mobilité du quart de la France. Ce directeur mobilité est **adhérent à plusieurs réseaux de sa propre ville**. Il nous fait donc part des travaux menés par les adhérents, et de la **logique collective qui s'y met en œuvre de plus en plus concrètement**, notamment en termes de **partage de pratiques** sur le territoire. Travailler ensemble sur le **sujet de la GPEC-T** lui a donc semblé être aussi un point pertinent et complémentaire car c'est un aspect « mobilité » qu'il ne traite pas non plus par ailleurs.

Cette réunion a été dynamique, efficace et également enrichissante, notamment par la confirmation de l'existence de Réseaux inter-entreprises implantés dans d'autres régions. La **visite de site** a apporté une **dynamique positive de part et d'autre**, ainsi qu'une **connaissance des métiers** approfondie et utile pour ce groupes inter-entreprises. **L'animation** a été centrée sur l'entreprise visitée.

Quelques heures après la journée, le directeur mobilité invité nous a indiqué « *J'ai vraiment apprécié notre journée d'hier, sa dynamique et la qualité de nos échanges... Je mets Monsieur X dans la boucle, j'échange avec lui sur notre journée et ainsi il pourra prendre le relais, localement, sur les prochaines réunions qui ont vraiment un intérêt pour notre entreprise* ». Puis il nous a immédiatement mis en **contact avec le responsable local**.

**Résultats concrets des démarches d'élargissement du Réseau**

**Entre 2019 et 2020, quatre directeurs ont participé** à l'une de nos réunions, soit **20%** du panel.

**Deux n'ont pas adhéré.**

La **première (C)**, venue en 2019, a décliné mi-2020.

L'**entreprise E** avait initialement **prévu de revenir** en 2021, mais son directeur n'est finalement **pas resté dans le Réseau**. Déjà très actif dans plusieurs réseaux nationaux et du

territoire, il se dit toujours intéressé mais pas assez disponible. Il a proposé de **parler du Réseau à l'un de ses collègues DRH** du territoire. Mi-2021, nous n'avons pas encore pris le temps d'avancer sur cette piste, le Réseau étant déjà très actif car en cours d'accueil d'entreprises foisonnantes d'idées depuis janvier 2021.

En ce qui concerne les deux autres structures, **l'une** des entreprises **adhère**, la **seconde** est **présente sans avoir adhéré** à ce jour.

**L'entreprise D** a en effet adhéré en 2021. Elle est très moteur sur les deux sujets de fond : 1) celui de **l'accompagnement** et 2) celui de la **GPEC**. Il y a d'ailleurs, pour cette raison, **deux personnes présentes** de cette entreprise à nos rencontres : la directrice de l'accompagnement et la responsable GPEC.

**L'entreprise F** est, pour sa part, **présente dans le Réseau** depuis la visite de site de septembre 2020, c'est-à-dire **à toutes les réunions depuis un an**. Elle n'a pourtant pas adhéré à ce jour. Nous avons ou allons accueillir **quatre interlocuteurs en douze mois**. Le responsable quart France d'abord, puis le responsable territorial, puis la coach et nous sommes en contact actuellement avec le remplaçant du responsable territorial. A ce stade, le fait que l'adhésion ne soit pas finalisée n'a pas empêché une grande qualité d'échanges de pratiques et de partage d'objectifs de fond. C'est ce que nous avons privilégié pendant ces douze mois entre 2020 et 2021.

Ainsi, **l'objectif de multiplier par deux le nombre de participants** en 2020 est **atteint**. Il l'a été après quelques semaines de **prises de contact intenses** dans un **contexte sanitaire** assez spécifique et ayant un impact sur l'emploi.

Tableau n°20 – Résumé et résultat des prise de contact en vue d'élargir le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises.

		Adhérent fondateur	Invité, venu, adhère	Invité, venu, reste	Invité, venu, n'est pas resté	Devait venir	Contact intéressé mais ne vient pas	Pas de réponse	Total
Notre réseau de contact	Contacts direct	Entreprise A Entreprise B	Entreprise D	Entreprise F	Entreprise C Entreprise E			Entreprise O	7
	Contacts indirects (nous demandons un contact dans une entreprise)						Entreprise I	Entreprise M Entreprise N Entreprise X	4
	Nos contacts nous proposent des mises en lien, convaincus par le projet du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises					Entreprise G	Entreprise H Entreprise J	Entreprise P Entreprise Q Entreprise R Entreprise S Entreprise V Entreprise W Entreprise Y	10
Prospect sans point d'entrée connu au préalable							Entreprise K Entreprise L	Entreprise T Entreprise U	4
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>25</b>
En 2019 et 2020	Ahérent fondateur	5 Répondent 'oui' à l'invitation				18 'non' ou silence			
En 2021	4 entreprises présentes		3 adhérentes						

Concrètement, à la fin de l'année 2, les deux entreprises adhérentes fondatrices **ont renouvelé** leur adhésion. Les entreprises D, E et F, de leur côté, annoncent qu'elles **seront présentes** à la première réunion de l'année 3, c'est-à-dire **100% des participants invités et présents** (*même si, au cours de l'année 2021, le directeur (E) ne donnera finalement pas suite*).

Le fait de doubler l'effectif du Réseau a répondu aux attentes. En effet, **chaque entreprise nouvelle porte un sujet, certes précisément dans le thème**, mais quelque peu différent pourtant. Ainsi, l'entreprise D, en adhérent, apporte une dynamique totalement nouvelle sur le souhait de **mettre en œuvre des pratiques d'accompagnement en inter-entreprises**.

Cette entrée dans une deuxième année montre que les travaux du Réseau s'articulent autour de **deux grands thèmes -Accompagnement et GPEC-**, eux-mêmes divisés en **deux modalités d'approche** : *partage de pratique ou mise en œuvre commune en inter-entreprises*. En d'autres

termes, soit les entreprises **puisent et concrétisent en interne** ce qu'elles ont découvert auprès d'une autre entreprise, soit elles **construisent un projet commun en inter-entreprises**.

Tableau n°21

*Sujets abordés dans le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises en 2020.*

			Année 2020 (covid)				
	Sujet	Projet	Rencontre n°4	Rencontre n°5	Reunion intermédiaire	Rencontre n°6	Rencontre n°7
Entreprises présentes	→		A et B	A et B	Equipes A	A, B, D, E	A,B, F
	GPEC	Echanges de pratiques GPEC-T	Echanges de pratiques	A s'inspire une pratique GPEC de B (reprise contact RRH)		Intérêt pour échanges sur GPEC car rare	Intérêt pour échanges sur GPEC car rare
		Mise en œuvre commune inter-entreprises : Forum Mobilité volontaire sécurisée	Souhait partagé Mobilité sécurisée	Souhait partagé Mobilité sécurisée		Souhait partagé Mobilité sécurisée	Souhait partagé Mobilité sécurisée
	Technique d'accompagnement	Echanges de pratiques Accompagnement	Ateliers Collectifs et Cadres	Refonte offre Mobilité pour Cadres	Formation Outil digital Collectif	Informations sur Forum alternants, ...	Informations sur co-dev inter entreprises, ...
		Mise en œuvre commune inter-entreprises des pratiques d'accompagnement				Souhait de coaching inter entreprises	

En 2020, les **échanges** sont plus nombreux que les actions, mais s'avèrent néanmoins riches et efficaces. En parallèle, de plus en plus de travaux sont souhaités **sur des mises en œuvre communes** entre les entreprises adhérentes.

### **1.2.3 – Comparaison entre la réalisation et le projet initial**

Si l'on compare la réalisation de l'année 2 au projet initial, quatre écarts sont à noter.

***Premier écart : rencontres faciles l'année 1, contacts plus complexes l'année 2***

La facilité de la première année avait laissé penser que la **conviction portée par le Réseau était évidente pour beaucoup**. Or, l'année 2 a montré, concrètement, que **le travail en inter-entreprises est un domaine complexe**, notamment sur les sujets d'emploi et de mobilité. Il dépend des **politiques internes** sur le sujet et des **priorités** de chaque entreprise.

#### *Deuxième écart : le profil des responsables mobilité intéressés par le Réseau*

Contrairement à l'intuition d'origine, ce qui est frappant, dans l'échantillon, est que les responsables **d'ores et déjà ouverts et actifs**, sont encore partants pour de nouveaux modèles de coopération territoriale. Ainsi, les entreprises attirées par le Réseau sont d'ores et déjà dynamiques et expertes. Cela constitue un avantage évident en termes d'expérience et de partage de pratiques. En revanche, des sujets de saturation d'agenda surviennent.

#### *Troisième écart : la taille du groupe*

Quand il a été décidé d'élargir le Réseau, nous avons pensé qu'il serait **utile et intéressant d'être nombreux**. Or, à notre grande surprise, les entreprises, **à l'unanimité, ont souhaité une petite taille de groupe**. En effet, chaque directeur est par ailleurs adhérent au sein d'un autre groupe, dans lequel il constate que dans les grands réseaux, il y a forcément des absents qui envoient « *un second couteau* ». Or le Réseau Emploi Mobilité inter-entreprises est pour eux un lieu **de confiance absolue**, le sujet de la mobilité volontaire sécurisée étant sensible et complexe, même lorsqu'on est convaincu de l'intérêt de ces coopérations. Leurs remarques ont confirmé notre pratique de personnaliser le Réseau pour le rendre efficace, notamment en continuant à prendre **contact avec chaque interlocuteur** avant et après chaque réunion.

#### *Quatrième écart : le lieu de réunion*

Après avoir constaté l'intérêt de se réunir sur un **lieu neutre** pour mettre en place une certaine équité de situation lors de la réunion, l'année 2 a apporté, spontanément, une nouvelle organisation. D'abord par la **visioconférence** pour cause de Covid en début d'année, puis par **l'invitation** au siège de l'entreprise E puis la visite de **site industriel**. Depuis cette date, toutes les réunions ont lieu sur les sites des entreprises à tour de rôle. La neutralité, utile à la construction du Réseau au cours de l'année 1, semble laisser place à l'utilité **d'une meilleure connaissance inter-entreprises**, à commencer par l'environnement de chacun.

L'année 2 a ainsi permis au Réseau **d'échanger avec de nombreuses entreprises**. Qu'elles adhèrent finalement ou non, l'année aura **été très riche de ces échanges entre experts**.

L'année 2 a été marquée par trois points. 1. La formalisation et donc la **consolidation des valeurs et convictions des adhérents**. 2. La **prise de conscience de la difficulté** de partager cette motivation forte avec d'autres. 3. L'**efficacité du collectif** pour prendre contact, reprendre les échanges après le premier contact et assurer une grande qualité professionnelle et humaine pendant les réunions.

### En conclusion

Il y a eu **quatre réunions de Réseau** au cours de l'année 2, auxquelles ajouter une **réunion annexe**. Ayant utilisé un logiciel innovant de travail collectif lors de la deuxième réunion de l'année 2, l'entreprise A nous a demandé d'animer une visioconférence, seule **avec ses équipes**, pour leur **présenter l'outil** afin qu'elles l'utilisent au quotidien. Cette réunion a été un moment de partage réciproque d'outils. L'équipe a découvert le fonctionnement général des outils collaboratifs digitaux et a pu se les approprier en interne. Depuis cette date, grâce à notre présentation, et encore à ce jour, **l'équipe utilise -au quotidien-** cet outil collaboratif.

Tableau n°22 – Nombre de réunions et de participants au Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises en 2020.

Entreprises	2020				
	avril	mai		juillet	septembre
	n°1	n°2	Réunion annexe Sujet : <i>Outil digital collaboratif</i>	n°3	n°4
F					1
E				1	
D				1	
C					
B	1	1		1	1
A	1	1		1	1
<b>Participants par réunion</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>Fondatrice</b>	Animation	Animation	Animation	Animation	Animation

**Le covid** a impacté les métiers RH. Dans ce contexte, la motivation pour le Réseau est cependant restée **constante pour les adhérents**. Il semble en revanche que plusieurs entreprises

n'ayant pas encore investi dans l'inter-entreprises, puissent difficilement le faire à un moment de très **forte crise interne**. Au moins trois des entreprises qui auraient pu adhérer nous ont parlé de ce « **repli** » **interne et/ou « groupe** » pour gérer les conséquences du Covid.

La **conviction** de tous, partagée, même en élargissant, reste que la **qualité de l'accompagnement** des salariés est fondamentale, et que partager déontologiquement une **GPEC-T en inter-entreprises**, sur un même territoire, a de l'intérêt. Envisager des **mobilités sécurisées** reste donc, en cette fin d'année 2, un projet partagé.

Notre rôle, l'année 2, a été central dans la **préparation** attentive des réunions qui sont construites comme des **séminaires**. Cette préparation garantit à la fois la **convivialité**, la **qualité** des échanges et **l'utilité** de ces rencontres pour chaque expert, professionnel de la mobilité.

Les contacts pris dans l'année ont été porteurs. Le Réseau se fait **connaître** progressivement. **La plaquette** a joué un rôle déterminant en ce sens au cours de l'année 2.

Le **bilan de l'année 2** a été établi à partir des **huit objectifs fixés** en début d'année. Sept d'entre eux ont été honorés. La dernière prévision, « *Un collaborateur reçu en rdv dans une autre entreprise* », ayant pour objectif de **poser les bases d'une mobilité sécurisée**, n'a **pas pu s'organiser**, pour des raisons totalement liées au contexte sanitaire et son impact sur l'emploi.

En quelques mots, les **avis des participants** étaient : « *Curiosité, éveil et utilité grâce aux échanges* » ; « *Intérêt des partages pour puiser et concrétiser* » ; « *Bouffée d'oxygène particulièrement enrichissante* » ; « *C'est riche, on est moins seuls face à nos visions et problématiques* ».

Telle était la **situation en fin d'année 2**, une **équipe « noyau** » toujours motivée et des **nouveaux venus** exprimant leur intérêt pour les questions de mobilité inter-entreprises.

### **1.3 – Des actions inter-entreprises. Année 3.**

L'année 2021 a débuté de manière **dynamique** malgré une première difficulté à mettre en accord cinq **agendas** pour trouver les premières dates.

#### *Transition entre l'année 2 et l'année 3*

Entre ces deux années, c'est-à-dire en **décembre et janvier**, nous avons été amenée à **écrire un article** sur la situation des **DRH confrontés à la gestion RH du Covid**, et le rôle de la **mobilité**, notamment des Plateformes ou Espaces Mobilité.

Trois journaux en ligne ont repris cet **article initial** rédigé en lien avec l'école de management dans laquelle nous intervenons : **Focus RH, MyRHLine et Welcome to the jungle**.

Si tous les contacts entretenus avec des DRH au cours des mois précédents ont grandement contribué à enrichir le contenu de ces articles, en parallèle, leur publication a généré des échanges spécifiques avec les entreprises. A cette occasion, l'une des entreprises **a diffusé l'un des articles à l'ensemble des acteurs mobilité** « *Bravo pour ton article, je l'ai envoyé à toute mon équipe, à mes DRH partenaires et à mes collègues France entière !* ». Une autre entreprise m'a indiqué **s'y être retrouvée** : « *Bravo pour ton article, il est pro, concis, et il met des mots sur ce que nous vivons en ce moment. C'est intéressant d'avoir un regard externe sur nos métiers* ».

Leurs retours ont été précieux et ces écrits ont permis de débiter l'année avec des échanges inédits et également porteurs de **valeurs et de convictions communes** sur la fonction RH, et plus particulièrement sur la **manière de gérer les mobilité** en 2021, dans l'après Covid.

#### **1.3.1 – Les premières réunions de l'année 3, une nouvelle énergie**

Pour la réunion de mars, et pour la première fois, une entreprise (*celle qui sera finalement absente*) demande de **rédiger une invitation** pour la rencontre. Ce nouveau document « officiel » **formalise** plus encore nos rencontres.

En début d'année, le groupe est composé de **quatre entreprises**, ce qui est encore le cas à ce jour, mi-2021.

Tableau n°23 – Entreprises présentes dans le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises en 2021.

Entreprise	Type d'entreprise	Effectifs
Entreprise A	Société Anonyme depuis 2010	250.000 salariés
Entreprise B	Société Anonyme à capitaux publics depuis 2020	160.000 salariés
Entreprise D	Etablissement public à caractère industriel et commercial	3.600 salariés
Entreprise F	Société privée	82.000 salariés

*1<sup>ère</sup> réunion de l'année 3, en mars*

L'**entreprise A** nous accueille dans ses locaux de centre-ville entièrement rénovés avec des espaces de travail innovants. Six **personnes** sont présentes autour de la table. Le foisonnement de partages et d'idées reprend immédiatement.

Sur le contenu, notre **conviction**, depuis de nombreuses années, réside dans l'idée que les **plateformes mobilité** reposent sur deux aspects principaux. Le premier est d'offrir aux salariés un **accompagnement de qualité** effectué par un tiers neutre. Et le deuxième est la **connaissance et le partage de l'emploi territorial** au travers d'un travail de GPEC et de prospective métiers. L'arrivée de l'entreprise D acte de manière plus claire que le **Réseau est porteur de ces deux axes**, ce que nous trouvons à la fois évident, pertinent et symbolique.

Pour cette raison, c'est la première fois que la rencontre se déroule en **deux temps**. Le premier concerne des projets interentreprises **d'accompagnement** des salariés. Le second concerne le projet de partage autour de la **GPEC** et notamment de **l'emploi inter-entreprises**. Sur le premier point nous présentons le souhait de l'entreprise C en termes de réflexion sur le partage de **l'accompagnement, du coaching, du co-développement**, etc. Un premier travail de fond débute sur ce sujet inter-entreprises. Quant au thème de la **GPEC**, nous l'évoquons au cours de chaque réunion depuis 2019, mais l'avons peu approfondi jusqu'alors. Cette réunion, avec ces quatre entreprises permet d'approfondir *-nous dirions presque « enfin » tant nous l'avions évoqué en deux ans-* ce sujet GPEC-T qui est au cœur de l'activité des personnes présentes autour de la table.

Le **thème** est le « tryptique » ou la **pensée en trois points** qui nous accompagne en fil rouge avec un **livre** sur le thème, un **rythme** de la réunion en trois points, etc.

L'ambiance est immédiatement conviviale et particulièrement riche sur le fond. Les quatre entreprises ont de **nombreux sujets communs**. Chaque **sujet** génère de ce fait, chez les participants des autres entreprises, des idées, à donner, à prendre, à échanger, à approfondir, à mettre en œuvre en inter-entreprises. En résumé, le format a changé car il y a quatre entreprises présentes, mais on retrouve les **valeurs et convictions communes**, et la **soif d'échanger**, la compréhension partagée des **apports concrets** du Réseau dans les pratiques quotidiennes. Et, partagé aussi, le souhait de réussir un jour une **mobilité sécurisée**... que l'on finit par nommer « le graal »...

En termes de **bilan en trois mots**, les participants ont écrit : « *Riche, enrichissant* » ; « *Plaisant* » ; « *Ca fait du bien* » ; « *Foisonnement* » ; « *Merci, je ne m'attendais pas à ce qu'on arrive aussi vite à des idées concrètes et à des perspectives* » ; « *Animation rythmée, efficace, originale, qui donne des idées* » ; « *Perspectives* » ; « *Evidence* » ; « *Dynamique* » ; « *Convivial* ».

Une vraie **dynamique est relancée**. Avec le recul, nous avons l'impression que nous choisissons, sans vraiment y penser, nous, les trois parties prenantes présentes depuis le début, de ne plus activer nos réseaux, **d'arrêter les démarches d'ouverture**, et de plonger dans le **groupe tel qu'il est**, afin de reprendre nos échanges qui sont d'ores et déjà **constructifs et efficaces**.

### *2<sup>ème</sup> réunion de l'année 2021, en juin*

Cette rencontre marque la décision d'organiser une **première action inter-entreprises** qui aura lieu en fin d'année. Une **réunion intermédiaire** avait permis de préparer la venue de chaque entreprise avec un coach de sa structure.

Nous sommes reçus dans les **locaux de l'entreprise B**. La réunion est organisée avec une alternance des **deux sous-groupes** et le retour **en grand groupe**.

S'il y a le même nombre d'entreprises, les participants sont sensiblement plus nombreux, **dix personnes au total**, chaque adhérent étant avec un coach.

### *Le sous-groupe 'GPEC-T' lors de la réunion d'avril*

Les deux adhérents fondateurs sont dans ce sous-groupe et **le sujet de la GPEC inter-entreprises est évoqué depuis le début** de nos échanges, dès l'année 1. D'autre part, les deux nouvelles entreprises présentes sont extrêmement dynamiques, motivées et partantes sur le sujet. En répondant aux questions posées dans leur sous-groupe, **la construction de leur projet prend forme**, assez clairement, très rapidement et de manière évidente. Concrètement, il est décidé en commun qu'un **Forum d'information Emploi et Mobilité inter-entreprises aura lieu en automne prochain**. Il a pour but de réunir une **dizaine d'acteurs RH** de chaque entreprise. L'objectif est de proposer à chacun d'eux une forme de *culture générale de l'emploi territorial*, au moins sur les quatre entreprises présentes. L'idée est d'élargir les informations dont dispose le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises, non plus aux seuls participants, mais au réseau RH qui les entoure en interne.

### *Le sous-groupe 'accompagnement et coaching' lors de la réunion d'avril*

Dans le Réseau, de nombreux échanges ont déjà eu lieu à ce sujet. Mais, à partir d'avril, il ne s'agit **non plus seulement** de partager des pratiques d'accompagnement des salariés, mais de **mettre en commun les professionnels de l'accompagnement d'une entreprise à une autre**. L'idée sous-jacente est **de coacher en inter-entreprises**, de manière croisée d'une entreprise adhérente vers une autre.

Pour cette mise en œuvre, les **spécificités internes** aux entreprises sont cependant nombreuses. L'Espace Mobilité de l'entreprise A, par exemple, n'a **plus de coach interne**. L'Espace Mobilité de l'entreprise B n'a **pas de coach interne**. Son réseau de coaching d'entreprise est géré en dehors du périmètre de son Espace Mobilité, directement par l'équipe nationale. Il est donc **difficile d'établir des partenariats territoriaux entre coachs inter-entreprises**.

Cependant, en fin de réunion le résultat est triple. **Premièrement** ces débats étaient **passionnants** malgré la différence d'organisation interne et la conséquence *-préalablement repérée par les entreprises-* que des **partenariats sur l'accompagnement seraient longs** à mettre en place. Pour autant, cette vision à moyen ou long terme n'entame pas la **motivation**, l'envie et la créativité des participants. **Deuxièmement**, le débat que nous avons centré sur le coaching en invitant des coachs est clairement un **débat plus large autour de l'accompagnement en général** des professionnels internes de l'accompagnement. Il s'agit des **conseillers mobilités, des conseillers en évolution professionnelle, des conseillers carrières, des coachs, des référents en co-développement**, etc. **Troisièmement**, cette réunion dédiée en

partie à la question de l'accompagnement interentreprises se doit d'être **poursuivie**, ce qui sera organisé dans la foulée. Même si les actions concrètes seront plus **longues** à mettre en œuvre, travailler en **inter entreprise a un intérêt** pour les salariés, pour les managers, pour les dirigeants et pour l'entreprise au sens large. L'ensemble des participants du jour en sont convaincus. En effet, outre le fait qu'un tiers neutre est d'autant plus neutre qu'il est extérieur à l'entreprise, la conviction également partagée repose sur l'idée que cet accompagnement en inter-entreprises peut être un **premier pas vers la fameuse mobilité sécurisée inter-entreprises**. Poursuivre le travail commun en ce sens est donc une évidence pour tous, même si chaque entreprise ne pourra pas y contribuer de la même manière.

Ainsi, mi-2021, le Réseau travaille sur deux grands projets : 1) Un **Forum** Emploi et Mobilité inter-entreprises à destination des RRH (Responsables des Ressources Humaines) des quatre entreprises ; 2) La **collaboration** entre professionnels de **l'accompagnement, coachs**, en inter-entreprises.

### **1.3.2 – Une année 3 avec de nombreuses réunions intermédiaires**

L'énergie qui s'est installée s'observe aussi dans le **nombre et la fréquence des réunions intermédiaires**.

#### ***Réunion intermédiaire n°1, en avril***

Dès la fin de la réunion de mars, une **première réunion intermédiaire** est programmée le mois suivant, en **avril**. Elle a pour projet de partager les premières listes **d'emploi** en cours de recrutement externe, et de décider des modalités **d'accueil des coachs** à la réunion suivante. Cette réunion a lieu en **hybride** pour des raisons sanitaires, en partie dans les locaux de l'entreprise D. Le thème est la **cerise** (*sur le gâteau...*).

#### ***Réunion intermédiaire n°2, en juin***

**Début juin**, l'entreprise A a demandé à l'entreprise B **d'intervenir dans sa réunion d'équipe** auprès des conseillers mobilité en évolution professionnelle. L'objectif de l'intervention est de **présenter les processus de GPEC-T** très récemment mis en place dans l'entreprise B. Les deux entreprises mettent en effet actuellement en œuvre des démarches similaires de centralisation de l'information GPEC-T au sein du territoire. L'**Espace Mobilité** étant, dans chacune des entreprises, un **pilier** de la **démarche locale**. L'entreprise nous a également invitée, ainsi que l'entreprise F qui avait manifesté son intérêt.

### *Réunion intermédiaire n°3, en juin*

**Fin juin** à l'issue de la réunion « officielle » du réseau *-au cours de laquelle les coachs étaient invités-* l'entreprise A et l'entreprise B ont pris contact **avec l'opérateur CEP** (Conseil en Évolution Professionnelle) **des actifs de notre territoire**. En effet, pour organiser le **forum inter-entreprises Emploi et Mobilité** qui aura lieu en automne, cet interlocuteur CEP pourra présenter des transitions professionnelles **inter-entreprises réussies** et/ou les **freins** à ces mobilités.

### *Réunion intermédiaire n°5, en juillet*

**En juillet**, les entreprises A et B avaient prévu un deuxième contact avec **l'opérateur des CEP actif**, les trois parties prenantes ayant des informations à apporter à cette rencontre suite à des questions qui avaient été posées en juin. Cette réunion s'est faite de manière **hybride** car plusieurs problèmes techniques ont dû être réglés.

### *Prévisionnel*

Notre travail de recherche étant finalisé en septembre, ce calendrier est seulement prévisionnel à ce jour.

### *Réunion officielle n°3, en septembre*

Une réunion « **officielle** » du Réseau aura lieu en **septembre** prochain. Dans ce contexte de tenue du Forum, elle sera notamment dédiée à la **rédaction d'une Charte déontologique inter-entreprises**. Son objectif sera de permettre des échanges fructueux et cohérents avec les enjeux internes de chacun.

### *Formation inter-entreprises (A et B), avec deux équipes au complet, en septembre*

Les entreprises fondatrices ont **organisé, ensemble, une formation pour leurs équipes**. Partager l'énergie, technique et morale, trouvée dans le Réseau est l'un des **objectifs cités à chaque rencontre**. Cette formation nous avait été initialement demandée. Mais nous n'avons pas eu le temps nécessaire pour l'organiser. Entreprises A et B réunissent donc leurs **équipes au complet** pour une journée de **formation sur l'« Intelligence émotionnelle »**. Nous y sommes invitée. Les équipes sont semble-t-il très impatientes de se retrouver pour la troisième fois au complet.

*Réunion intermédiaire n°6, en octobre*

**Début octobre** prochain, après la réunion « officielle » de septembre, une réunion intermédiaire est prévue pour avancer sur les sujets **de mise en œuvre de l'accompagnement inter-entreprises**.

*Réunion intermédiaire n°7, en octobre*

**Fin octobre** une **réunion préparatoire du forum** est prévue avec l'ensemble des entreprises pour organiser la venue de leurs équipes au complet et de quelques RRH internes, soit une quarantaine de participants de la filière RH des entreprises A, B, C et D.

*Réunion intermédiaire n°8, en novembre*

**Début novembre**, le **Forum Mobilité inter-entreprises** aura lieu avec quarante personnes, l'objectif étant de proposer aux partenaires RH internes une information générale, *une « culture » générale*, sur l'accompagnement des mobilités et des transitions professionnelles au sein des quatre entreprises concernées et en externe grâce à l'appui des CEP prévus par la loi.

*Réunion officielle n°9, en novembre*

**Fin novembre**, nous clôturerons l'année sur la dernière **réunion « officielle »**.

Ainsi, si le programme prévu est respecté, il y aura eu **onze réunions de Réseau** au cours de l'année 3, au lieu des quatre initialement prévues.

Tableau n°24 – Nombre de réunions et de participants au Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises en 2021.

Entreprises	2021					
	mars	avril	juin	juin	juin	Juillet
	n°1	Réunion intermédiaire. Organisation Coachs	Réunion GPEC entre deux entreprises	n°2	Réunion intermédiaire. Préparation Forum	Réunion intermédiaire. Préparation Forum
F	1	Excusé		2		
E						
D	1	1	1	2		Excusé
C						
B	1	1	1	3	1	1
A	1	1	1	2	1	1
<b>Participants par réunion</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Fondatrice</b>	Animation	Animation	Invitée	Animation	Indisponible	Présente

Entreprises	2021				
	21-sept	12-oct	22-oct	09-nov	23-nov
	n°3	Réunion intermédiaire. Suite réflex° Accompagné	Réunion intermédiaire. Préparation Forum	Forum Mobilité	n°4
F	Prévisionnel				
E					
D					
C					
B					
A					
<b>Participants par réunion</b>					
<b>Fondatrice</b>					

En septembre, au moment de la finalisation de ce document, la moitié **-six-** ont déjà eu lieu.

En termes de contenu des rencontres, la grande évolution réside dans le fait que de **plus en plus d'actions inter-entreprises** sont évoquées de manière concrète. Une **mise en œuvre effective**

aura lieu avec le Forum fin 2021 et une action se prépare autour de la mise en commun d'accompagnateurs.

Tableau n°25

*Sujets abordés dans le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises de janvier à août 2021 (calendrier prévisionnel à partir de septembre 2021).*

			Janvier à septembre 2021					Point en août 2021	
	Sujet	Projet	Rencontre n°8	Rencontre Intermédiaire n°9	Reunion intermédiaire GPEC	Rencontre n°10	Reunion intermédiaire Forum		Reunion intermédiaire Forum
Entreprises présentes	→		A, B, D, F	A, B, D, F	B présente GPEC à équipe A	A, B, D, F	A et B 1er échange avec CIBC		A et B 2ème échange avec CIBC
	GPEC	Echanges de pratiques GPEC-T	Echanges de pratiques sur management de la GPEC territoriale		Pratiques animation GPEC territoriale B présentée à A				
		Mise en œuvre commune inter-entreprises : Forum Mobilité volontaire sécurisée	Souhait partagé Mobilité sécurisée	Partage des offres de poste en cours de recrutement externe		Idee d'organiser un Forum Mobilité	Préparation Forum Emploi		Préparation Forum Emploi
	Technique d'accompagnement	Echanges de pratiques Accompagnement	Mise en lien codev entre A et D	X					
		Mise en œuvre commune inter-entreprises des pratiques d'accompagnement	Idee de coaching inter entreprises	Organisation rencontre coaches		Rencontre de coaches des quatre entreprises			

Même si le Forum occupe plusieurs réunions, notamment des réunions intermédiaires afin de préparer au mieux la journée, les **deux sujets centraux des réseaux mobilité** sont traités tout au long de l'année.

### **1.3.3 – Comparaison entre réalisation et projet initial**

Si l'on compare la réalisation de l'année 3 au projet initial, trois écarts sont à noter.

#### ***Premier écart entre l'intuition et la réalisation : ce qui repose sur l'individu***

Plus les réunions s'enchaînent et plus nous mesurons que les responsables qui œuvrent et mènent des actions en **inter-entreprises sont innovants et courageux**. En effet, ils doivent convaincre l'interne, et mettent en œuvre des collaborations inédites ou, au moins, encore assez rares. Cette implication représente un engagement qui va très au-delà de l'intuition initiale.

### *Deuxième écart entre l'intuition et la réalisation : caractère essentiel de la formalisation*

Au fur et à mesure de la structuration du Réseau nous avons, naturellement, **édité différents documents** : notre **offre** de service, une **communication interne** sur les réunions entre équipes au complet, une **feuille de route** puis un **bilan** annuel, une **plaquette** et puis des **invitations** pour chaque réunion. Or, nous avons constaté que chaque document écrit a apporté des résultats dans la visibilité **du Réseau** par les parties prenantes du territoire. Deux très grandes entreprises contactées l'ont fait remarquer : « *En voyant ce document, j'ai été ravi de voir la présence du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises sur le territoire* » (entreprise F). Ainsi, même si nous l'avons plutôt fait pour répondre à une demande des entreprises, nous avons constaté combien chaque document formel symbolisait une étape du Réseau.

### *Troisième écart : des outils digitaux partagés ?*

La mise en œuvre du **Forum** a soulevé plusieurs questions, et notamment celle d'un **document partagé** entre les adhérents. Elle pose aussi la question plus vaste de la **formalisation extérieure du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises** et de sa présence sur un outil digital commun et sur les **réseaux sociaux**. Nous ne pensons pas forcément que cela serait utile mais constatons que plus les collaborations prennent forme, plus le Réseau devient une plateforme de communication...à organiser.

**En conclusion, le covid** a encore marqué cette année 3. Après le choc de 2020, le début d'année 2021 est marqué par une forme de **repli de certains secteurs d'activité** qui tentent de gérer au mieux les conséquences de la crise sanitaire en termes d'emploi. De ce fait, la **recherche de candidats externes est moins présente** en cette période où les flux internes sont rendus prioritaires. Si le Covid n'a **pas impacté** le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises en tant que tel, il rend **plus complexe**, dans l'immédiat, le projet de mobilités sécurisées en inter-entreprises. En effet, les entreprises représentées dans le Réseau, même très grandes, ont beaucoup **moins d'offres externes** qu'au moment de la création du Réseau. Et, si elles ont des offres externes, celles-ci sont, au contraire, dans des **domaines en pénurie qui peuvent donc être concurrentiels** sur le territoire. Pour ces deux raisons, « *la donne a changé* » comme le résume une entreprise du Réseau.

Dans ce contexte, les **fondamentaux du Réseau restent cependant stables**. Il s'agit d'établir des liens de **confiance**, **d'agir**, de **partager** et de **coopérer** en **inter-entreprises** afin de créer des modalités favorables à des **mobilités sécurisées** lorsque les conditions seront

réunies. Concrètement, des échanges de fond et des actions concrètes ont lieu cette année 3, totalement en phase avec les fondamentaux des Plateformes mobilité que sont la qualité de **l'accompagnement** et la **connaissance des métiers** via la GPEC-T.

L'arrivée régulière de nouveaux profils et compétences, dans le groupe, a généré un nouvel élan. **Convivialité, professionnalisme, expertise, conviction de l'intérêt de l'inter-entreprises** et choix de **l'action** restent la marque du Réseau au cours de l'année 3.

Notre rôle, l'année 3, a été de **préparer puis d'animer les réunions** avec soin pour intégrer, à chaque fois, des **personnes nouvelles**, dans des **situations techniques variées** (présentiel, hybride, walk and talk, ...). Au cours de l'année, nous avons continué à être en **lien direct** avec chacune des parties prenantes, entre chaque réunion.

Pour toutes ces raisons, **l'année 3** a été marquée par trois points. 1. Une **nouvelle dynamique** insufflée par l'intérêt des nouveaux arrivés pour les sujets et par leurs apports rendant les échanges encore plus innovants. 2. Une **première action inter-entreprises** : le Forum qui aura lieu en novembre prochain. 3. Un **rythme de réunion triplé** par rapport aux réunions initialement prévues.

**En conclusion**, ces trois années montrent que la construction d'un Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises est basé sur des parties prenantes convaincues, au préalable, par le principe de **coopération territoriale**.

La réalisation concrète de **mobilité volontaire sécurisée** n'est pas facile à mettre en œuvre entre entreprises.

Pour autant, l'échange de pratiques et les actions communes apportent des **résultats concrets, utiles** et appréciés par l'ensemble des entreprises.

## 2 – Le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises. Perception des entreprises impliquées et Perspectives du Réseau

Le choix méthodologique de la **narration** a permis de retracer de manière linéaire **l'histoire**, les **objectifs** et les **productions** du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises.

Cependant, Gaulejac (2008) considère que les avantages de la narration ne doivent pas faire oublier ses risques, qui sont notamment celui de ne **pas être** « *tout à fait la vérité* ».

Ainsi, pour compléter ce récit, un questionnaire a été soumis aux participants du Réseau.

### 2.1 – Le Réseau vu par les entreprises, méthodologie

Si ce questionnaire est plutôt une contribution supplémentaire que le principal terrain d'enquête, il a paru indispensable de recueillir le point de vue des parties prenantes du Réseau, dans la mesure où, dans les faits, la perception des **entreprises** est centrale.

L'objectif de cette partie est donc de repérer les **éléments clefs et conditions de réussite** du Réseau, et les **freins ou points d'attention** pour qu'il soit efficace.

En ce sens, l'avis des entreprises était indispensable.

#### 2.1.1 – Échantillon

Les entreprises interrogées sont celles qui sont **présentes depuis une année**. Il s'agit des entreprises **A, B, D et F**.

Dans l'entreprise **A**, **un autre** interlocuteur a été régulièrement présent.

Dans l'entreprise **D**, **deux personnes** sont présentes à chaque réunion : la directrice Accompagnement et la Responsable GPEC.

Pour ces deux entreprises, deux questionnaires ont donc été remis.

Tableau n°26 – Interlocuteurs ayant reçu le questionnaire sur le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises.

Nbre	Entreprise	Interlocuteur	Appelation pour les verbatims
1	Entreprise A	Responsable régional Espace Mobilité et Recrutement Groupe d'une région	Entreprise A - Responsable Espace Mobilité
2	Entreprise A	Responsable régional Espace Mobilité et Recrutement Groupe d'une région	Entreprise A - Responsable équipe Conseillers
3	Entreprise B	Direction de l'Agence Territoriale Mobilité	Entreprise B - Directrice Agence Territoriale Mobilité
4	Entreprise D	Responsable département Compétences	Entreprise D - Direction Accompagnement
5	Entreprise D	Responsable GPEC Recrutement Formation	Entreprise D - Responsable équipe GPEC
6	Entreprise F	Directeur Emploi et Mobilité Multi régional	Entreprise F - Directeur équipes Mobilité

Six personnes ont donc été sollicitées.

### **2.1.2 – Constitution du questionnaire**

La conception du questionnaire a été axé sur cinq questions principales et une question libre : 1) **L'arrivée** dans le Réseau et ses raisons ; 2) **L'objectif** général du Réseau ; 3) La **participation** de l'entreprise dans le Réseau ; 4) Les **moments clefs** ; 5) L'année **en cours et l'avenir** ; 6) Tout **autre** point librement abordé.

## Questionnaire

### **1 – Votre arrivée dans le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises**

- Qu'est-ce qui vous a donné envie de venir ?
- Qu'est-ce qui vous a fait y participer, même une fois ?
- Qu'est-ce qui vous a amené à y revenir ?
- Ou quelles raisons vous ont fait décider de ne pas y rester ?

### **2 - Missions, convictions, valeurs et objectifs du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises**

- Comment définiriez-vous le Réseau ?
- Quelles sont ses missions, actions, valeurs, convictions et points d'efficacité ?

### **3 – Participation au Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises**

- Qu'avez-vous trouvé ? Que pensiez-vous y trouver ?
- Que vous a apporté le Réseau ? Qu'apporte-t-il à vos équipes ? Qu'apporte-t-il aux salariés accompagnés pour leur Mobilité dans votre entreprise ? Qu'apporte-t-il au territoire ?
- Qu'avez-vous apporté au Réseau ? Comment pensiez-vous y contribuer ?
- Avez-vous été investi de la même manière au cours de toutes les périodes ?

### **4 – Moments clefs du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises**

- Quel a été votre meilleur moment au sein du Réseau ?
- Et globalement, qu'est-ce qui vous convient ?
- Quel a été votre moment moins agréable dans le Réseau ?
- Et, globalement, qu'est-ce qui pourrait y être amélioré, en termes d'animation de contenu, d'organisation, ... ?

### **5 – L'année en cours et l'avenir du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises**

- Que diriez-vous du Réseau cette année ?
- Si vous reveniez l'an prochain, que faut-il garder ? Améliorer ? Mettre en œuvre ?
- Quelles sont vos priorités et quelles actions seraient pertinentes ?
- Et même si vous n'y reveniez pas, de quelle manière doit évoluer ce Réseau ?

### **6 – Autres points au sujet du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises**

- Que diriez-vous encore ?

Les **six questions principales** sont mises en valeur. Quelques autres **sous-questions** sont posées afin de permettre aux entreprises d'aborder plusieurs sujets si c'est leur souhait.

### **2.1.3 – Modalités de distribution et de retour du questionnaire**

Le questionnaire a été **envoyé** à plusieurs parties prenantes. Avant de faire parvenir le document, **chaque personne a été contactée individuellement**, pour recueillir son accord de principe. **Toutes** les entreprises l'ont donné.

Le questionnaire a été soumis dans un format permettant **d'écrire de manière libre**, sans rubriques limitées en nombre de mots. C'est donc sous word qu'il a été renvoyé.

Le dépouillement s'est effectué à partir de thèmes, sous-thèmes, idées clefs et phrases témoin, avant d'en tirer une idée-force puis une conclusion.

## **2.2 – Perception du Réseau par les entreprises impliquées. Résultats**

Les entreprises ont répondu sur chaque thème, sauf l'interlocuteur co-fondateur de l'entreprise A qui quitte son poste en fin d'année et invite donc à échanger avec son remplaçant sur ce dernier point.

### **2.2.1 – Échanger des bonnes pratiques et co-construire sur le territoire**

L'objet même du Réseau est de communiquer entre entreprises avec, sur le contenu, plusieurs objectifs.

#### ***Créer des actions Mobilité et Emploi en inter-entreprises***

Les acteurs de l'emploi ont tous le souhait de réussir à **effectuer des mobilités sécurisées** entre les entreprises adhérentes. Pour chacun d'eux c'est, précisent-ils « ***tout l'intérêt*** » de ce Réseau. La directrice de la mobilité de l'entreprise D, de son côté, souhaite **partager des parcours d'accompagnement**.

Les **partenariats et actions inter-entreprises** constituent donc les fondements du Réseau.

*« C'était nécessaire de réfléchir à des **solutions de mobilité externe**, je pensais réellement qu'on pourrait **partager les ressources**, et je reste convaincue qu'on pourra le faire un jour. » (Entreprise A – Responsable EM)*

*« Pouvoir **financer une formation commune** pour les conseillers en **partageant les frais** avec un autre membre du réseau. » (Entreprise A – Responsable Conseillers Mobilité)*

*« Je garde l'espoir de pouvoir faire des **mises à disposition inter-entreprises** grâce au Réseau. » (Entreprise B)*

*« Tout l'intérêt est de pouvoir **échanger sur nos postes en cours de recrutement** sur la région pour voir si des mises à disposition peuvent être réalisées. » (Entreprise D – GPEC)*

*« Ce qui m'intéresse dans le Réseau, c'est de pouvoir partager autour des besoins d'emploi et de mobilité de chaque entreprise pour **réfléchir à des actions communes vers l'emploi.** » (Entreprise F)*

*« Mon souhait est de créer des **parcours d'accompagnement inter-entreprises** sur la région. L'intérêt est de mutualiser et d'innover pour dépasser les limites de sa structure, sur le périmètre mobilité. » (Entreprise D – Accompagnement)*

Effectuer de la GRH élargie au territoire, tel est le premier objectif de chacun.

### ***Échanger des pratiques pour enrichir ses propres pratiques internes***

Toutes les parties prenantes qui viennent dans le Réseau trouvent un intérêt à l'échange de pratiques, même celles qui étaient venues d'abord pour effectuer des mobilités sécurisées.

*« Ces échanges me permettent d'assurer une veille sur les évolutions du secteur. Ils m'apportent aussi une plus grande légitimité en interne et une plus grande confiance sur ce qu'on fait dans mon entreprise. » (Entreprise A – Responsable EM)*

*« L'échange de pratique permet à l'équipe de s'améliorer, grandir, s'enrichir. Et j'ai observé que ces échanges inter-entreprises ont permis à l'équipe de prendre conscience et confiance dans notre professionnalisme et à se remotiver et retrouver du sens à leur métier. » (Entreprise A – Responsable Conseillers Mobilité)*

*« Mon souhait initial était de partager des situations d'agents sans poste pouvant être mis à disposition dans des entreprises du réseau et, pourquoi pas, de trouver des ressources pour nos métiers en tension. Très vite, j'ai compris que l'intérêt du réseau ne se trouverait pas immédiatement dans ces problématiques, mais qu'il pouvait être une source d'enrichissement pour mon équipe et moi sur la gestion des transitions professionnelles, sur l'animation d'ateliers, sur la gestion de la GPEC territoriale et par le partage de bonnes pratiques. De mon côté, j'ai réussi à mettre en place de nouveaux ateliers, avec une communication adaptée, c'est l'une des concrétisations de ces temps forts d'échange. » (Entreprise B)*

*« L'intérêt des missions du Réseau, c'est de capitaliser sur les bonnes pratiques. » (Entreprise D – Accompagnement)*

*« Nous avons de très nombreux sujets en commun sur la GPEC. Le partage de pratiques entre nous est aussi dynamique que précieux. » (Entreprise D – GPEC)*

*« Ce qui m'a intéressé dans le Réseau, c'est la possibilité de partager l'expérience avec d'autres entreprises, d'être en interactivité et de découvrir d'autres univers pour enrichir les pratiques de mon équipe. » (Entreprise F)*

Les métiers RH, et spécifiquement ceux de l'accompagnement, mettent les professionnels en permanence en face de sujets délicats...humainement. L'amélioration continue, le soutien d'experts, et l'apport d'un réseau inter-organisationnel sont donc particulièrement précieux pour ces professionnels.

### **2.2.2 - La nécessité de partager les mêmes valeurs**

Ce type de partage sur ses pratiques ne peut se mettre en place efficacement que dans un contexte dédié et particulièrement sécurisé quant aux attentes, convictions et déontologie communes.

#### ***Partage de convictions***

La première base permettant un échange de qualité est le fait d'être en **phase sur l'objectif** et d'accord sur **les raisons de fond** des actions partagées. Les directeurs présents dans le Réseau ont tous une conscience claire de **l'intérêt de co-construire pour agir positivement** sur l'écosystème. Ces individus font part de leur conviction dans l'intelligence collective et, surtout, de **la responsabilité** qui leur incombe d'y participer pour contribuer au fonctionnement de leur territoire.

*J'ai la conviction de l'utilité de créer des « bassins d'emploi » locaux. (Entreprise A – Responsable EM)*

*« J'accorde une grande importance à la connaissance des acteurs économiques et des acteurs de l'emploi sur mon territoire. » (Entreprise A – Responsable Conseillers Mobilité)*

*« L'ancrage territorial est de plus en plus prégnant, or les possibilités de reclassement interne sont de plus en plus compliquées. Il y a désormais une vraie nécessité de travailler en synergie avec d'autres entreprises. » (Entreprise B)*

*« Ce qui m'a donné envie de venir au Réseau, ce sont ces participants, leurs convictions, leurs projets, leur envie de partager et de co-construire quelque chose qui dépasse les limites de nos compétences personnelles et de chacune des organisations. L'idée est de conjuguer nos compétences et nos expériences riches pour avoir ensemble un impact*

*concret et positif au sein de l'écosystème local au sujet de nos problématiques visées. »*  
(Entreprise D –Accompagnement)

*« Je suis là pour la thématique de la mobilité qui m'intéressait, mais surtout, le développement sur le territoire correspond à une conviction profonde que j'ai et que je souhaite développer avec des partenariats locaux. »* (Entreprise D - GPEC)

*« J'y ai trouvé ce que je cherchais, à savoir un réseau de personnes motivées par des perspectives et sujets communs à plusieurs entreprises de notre territoire. »* (Entreprise F)

Ce qui est frappant dans ces réponses est que ces parties prenantes **portaient cette envie**. Le **Réseau leur propose donc une modalité d'action** vers des sujets qu'ils portaient préalablement, et qu'il est plus puissant et plus utile de mettre en œuvre avec d'autres structures.

### ***Partage de valeurs***

Compte tenu des sujets RH sensibles à tous les niveaux -*celui de l'entreprise, celui des dirigeants et, surtout, celui des salariés directement concernés-*, ce Réseau a pour préalable et **incontournable la confiance** entre pairs.

*« Les valeurs de ce Réseau sont le partage, l'accompagnement sincère des collaborateurs, l'ouverture, la transparence et l'enthousiasme. »* (Entreprise A – Responsable EM)

*« Ce que l'on partage, c'est l'ouverture, le souhait d'améliorer nos pratiques, l'enrichissement et l'enthousiasme. »* (Entreprise A – Responsable Conseillers Mobilité)

*« J'y ai rencontré des pairs avec des valeurs similaires aux miennes, animés par les mêmes intérêts, avec qui j'ai pris un réel plaisir d'échanger. Il y a une vraie transparence, confidentialité, bienveillance, efficacité, conviction du gagnant / gagnant, ouverture et simplicité. »* (Entreprise B)

*« Il y a une ambition, des valeurs. Pas forcément énoncées, mais qui se perçoivent dans les interactions. Or je partage ces valeurs et convictions que sont l'ouverture, la bienveillance, la confiance, l'engagement et l'humilité. »* (Entreprise D – Accompagnement)

*« Ce qui me plaît et me correspond dans ce Réseau, c'est qu'il est ouvert, bienveillant, structuré et efficace. Finalement, j'y ai trouvé des personnes ayant des métiers assez*

*similaires au mien, avec des valeurs et convictions partagées et des problématiques assez communes. Et, surtout, on y trouve des professionnels de confiance. » (Entreprise D - GPEC)*

*« Il s'agit d'un réseau de partage et d'échange en toute transparence, confiance et bienveillance. » (Entreprise F)*

Si la confiance est essentielle, indispensable, centrale, elle permet aussi une **liberté d'échange**. Le fait de partager ces valeurs facilite donc la transparence, la convivialité et la réussite des actions entreprises.

### ***Objectif partagé : l'efficacité***

A part égale avec la confiance, **l'efficacité du Réseau** est un point essentiel, porté par tous. Les entreprises, fortes de toutes ces convictions, veulent agir.

*« L'efficacité est liée au caractère concret des réalisations. J'y ai puisé des idées concrètes et de nouvelles idées que j'ai utilisées en interne. » (Entreprise A – Responsable EM)*

*« J'ai détecté un axe de travail sur le lien avec les médecins et les assistants sociaux, ce qui est un atout pour les collaborateurs de mon entreprise. » (Entreprise A – Responsable Conseillers Mobilité)*

*« La concrétisation de nos échanges est ce que nous nous sommes fixé dès les premiers jours. » (Enterprise B)*

*« J'apprécie le pragmatisme du Réseau, avec une orientation sur des actions concrètes à portée des participants (dans une technique de petits pas). » (Entreprise D – Accompagnement)*

*« L'action concrète fait partie de l'ADN du Réseau et me paraît faire partie de son efficacité. » (Entreprise D - GPEC)*

*« La mise en œuvre concrète de nos échanges est ce que nous visons tous. » (Entreprise F)*

Le fait d'être tourné vers la concrétisation des échanges est une décision évidente et portée depuis les premiers jours du Réseau.

### **2.2.3 – Un apport d'énergie**

Sujets et valeurs du Réseau étant posés, les modalités de réalisation des rencontres semblent également avoir du sens et de l'intérêt pour les parties prenantes interrogées.

### ***L'énergie de la réunion***

Ces professionnels RH cherchent à la fois une prise de recul, de la compétence partagée et une ambiance positive.

*« Il y a vraiment le plaisir des rencontres qui est une bulle de respiration, d'énergie, de réflexion, et aussi une prise de recul. » (Entreprise A – Responsable EM)*

*« Les modalités d'animation sont créatives, ludiques et inspirantes. Le dynamisme et les idées permettent de sortir de sa bulle quotidienne. » (Entreprise A – Responsable Conseillers Mobilité)*

*« Les réunions -même en skype- les moments autour d'un café et les superbes ice breakers, tout cela me donne, à chaque fois, de la dynamique, un nouveau souffle, et aussi une respiration, un grand intérêt grâce aux partages, et tout cela dans la détente. » (Entreprise B)*

*« Tous les moments étaient chouettes, intéressants, motivants ! » (Entreprise D - Accompagnement)*

*« J'adore l'animation. C'est toujours préparé et fait dans la bonne humeur. Je suis impatiente de la prochaine rencontre. » (Entreprise D - GPEC)*

*« Chaque réunion physique est un bon moment, cela me convient et a été ressourçant dans cette année marquée par la crise sanitaire... » (Entreprise F)*

Les modalités de fonctionnement apportent une dynamique souhaitée et partagée.

### ***Envie de partager l'énergie avec les équipes***

L'entreprise B porte particulièrement le souci de faire partager les bénéfices du Réseau à son équipe. En termes de contenu professionnel et en termes d'énergie également.

*« C'est clairement un lieu de mobilisation pour mon équipe. Cela leur apporte partage, ouverture et motivation. L'un des meilleurs moments est d'ailleurs la première fois où nos équipes se sont rencontrées. » (Entreprise A – Responsable EM)*

*« Les quelques rencontres entre équipes inter-entreprises ont vraiment été précieux. Ils ont contribué à notre qualité de vie au travail. » (Entreprise A – Responsable Conseillers Mobilité)*

*« C'est vraiment important pour moi de pouvoir faire bénéficier mon équipe de l'énergie que je trouve dans le Réseau. Les réunions collectives inter-entreprises les*

*avaient reboostés et je souhaite continuer à leur offrir la possibilité de s'enrichir grâce à ces échanges de pratiques. Concrètement, mon équipe a pu faire évoluer les ateliers proposés par notre agence mobilité en s'inspirant des ateliers proposés dans les autres entreprises. Puis, cette année, les équipes vont bénéficier d'une formation commune à deux entreprises du Réseau. Cela a un double intérêt : rendre les échanges plus fructueux et réduire les coûts en partageant les frais de la formation par deux. »*  
(Entreprise B)

*« Mon arrivée récente fait que je n'ai pas encore mis mon équipe en contact avec le Réseau, ce qui se fera au travers du Forum mobilité inter-entreprises de novembre. Je pense que cela va leur permettre de s'ouvrir à d'autres modes de fonctionnement et de continuer à apprendre. »* (Entreprise D - GPEC)

La responsable GPEC de l'entreprise D formule l'intérêt que pourrait avoir une mise en lien de son équipe avec celles des autres entreprises.

#### **2.2.4 – L'avenir, conditions de réussite et points d'attention**

Le partage et, surtout, la co-construction inter-organisationnelle est aussi efficiente que fragile.

##### ***Points d'attention***

Le partage entre entreprises est-il utile dans la durée ? Le changement des participants aura-t-il des incidences ? Plusieurs questions se posent au terme de ces trois années de fonctionnement.

*« Ce serait bien de mieux connaître les entreprises présentes et, peut-être, d'intégrer de nouveaux membres, et de voir les autres en situation de travail. Partager plus régulièrement et garder le lien entre les séances collectives serait bien aussi. »*(Entreprise A – Responsable Conseillers Mobilité)

*« Le départ de l'entreprise A (dont la responsable quitte son poste) est compliqué à gérer. Cependant, avec les autres entreprises, le Forum va créer des liens et des occasions de partage. Et puis, par ailleurs, comment garder de l'intérêt, comment se renouveler ? Nous avons déjà échangé sur nos sujets cœurs de métiers. L'année 2021 aura connu des moments forts avec la Formation commune, et le Forum, c'est pourquoi il faudrait trouver des événements impactants pour 2022. Peut-être trouver des intervenants qui nous concernent tous ?* (Entreprise B)

*« Ce qui est engagé sur les accompagnements en inter-entreprises est encore très peu avancé. On a tous conscience que cela prendra du temps, mais j'aimerais qu'on arrive*

*à mettre en œuvre une ou deux actions concrètes sur le sujet. » (Entreprise D – Accompagnement)*

*« Et puis, ce serait extra d'avoir un fil whatsapp ou autre pour garder le lien et la dynamique naturelle entre les rencontres. » (Entreprise D – Accompagnement)*

*« L'investissement ne peut pas être linéaire car, me concernant, c'est un apport en plus de mon métier. Ce n'est pas intégré comme étant une priorité pour moi ou pour l'entreprise. » (Entreprise D - GPEC)*

*« Puis le pas d'après ou la réussite sera liée au fait d'avoir un premier recrutement inter-entreprises. » (Entreprise F)*

Les questions de l'avenir sont celles : du **renouvellement**, à la fois des **sujets** et des **adhérents** ; de la **qualité de lien** à re-créeer entre l'équipe qui évolue ; de **l'investissement possible** dans le Réseau, versus poste interne ; de l'apport d'intervenants externes utiles à tous ; de l'importance d'avancer sur les **objectifs de chacun** -*coaching inter-entreprises, mobilité sécurisée*- ; des **outils partagés** utiles entre deux rencontres.

### **Conditions de réussite**

Les fondamentaux restent, pour les répondants, les vraies conditions de réussite.

*« Je ne vois pas de point qui n'aurait pas fonctionné, tout me convient. Je pense qu'il faut continuer comme on le fait, et laisser le projet évoluer. » (Entreprise A – Responsable EM)*

*« C'est l'intérêt de nos proximités de fonctionnement et de structures avec les autres membres qui permet ces liens et ces comparaisons. » (Entreprise A – Conseillers Mobilité)*

*« Il faut garder nos deux thèmes, celui de l'accompagnement et celui de la GPEC. Car nous avons beaucoup de points communs à ce sujet. L'échange de bonnes pratiques est vraiment utile à tous. » (Entreprise B)*

*« Je tiens particulièrement à une mise en œuvre commune de l'accompagnement inter-entreprises sur le territoire, entre coachs, ou conseillers mobilité. » (Entreprise D – Accompagnement)*

*« Je souhaite garder le format d'animation et de groupe. On pourrait envisager la possibilité de s'ouvrir à une entreprise éventuellement mais je pense que l'on n'a pas*

*intérêt à trop grossir. La taille du Réseau contribue à son efficacité. On pourrait en revanche effectuer des partenariats locaux avec des acteurs institutionnels, comme l'Opérateur du CEP Actifs qui va venir intervenir au Forum mobilité. » (Entreprise D - GPEC)*

*« Je pense qu'il faut continuer ainsi en gardant l'objectif de la fluidité Emploi en tête, et en restant en lien avec la GPEC de chaque entreprise, car les missions du Réseau sont de faire du lien et de passer à l'action. » (Entreprise F)*

Les fondamentaux, conditions de réussite sont, en premier lieu, l'objet même du Réseau : **l'accompagnement et la GPEC-T**. Concrètement, l'échange de bonnes pratiques reste essentiel. Ensuite, vient la **mise en œuvre d'actions communes**, en GPEC ou en accompagnement, *c'est-à-dire effectuer des mobilités sécurisées et du coaching inter-entreprises*. Puis, l'importance de la **taille du Réseau** qui permet de maintenir des liens de confiance. Enfin, l'idée d'effectuer des **actions communes en partenariat avec des institutionnels locaux**.

**En conclusion**, la perception des participants est que le Réseau Emploi Mobilité inter-entreprises est

- ⇒ Un « *espace convivial, partagé par des professionnels de la mobilité et de l'accompagnement, issus d'entreprises liées par des valeurs partagées et tourné vers l'efficacité et l'action, pour créer des 'bassins d'emplois locaux' sur le territoire* » (Entreprise A – Responsable EM).
  
- ⇒ « *Il a pour objectif de travailler en synergie avec d'autres entreprises pour élargir à l'externe les possibilités de reconversions internes de plus en plus compliquées. Et, par sa dynamique, de faire évoluer les pratiques de nos équipes d'accompagnement grâce à la rencontre avec des pairs aux valeurs similaires.* » (Entreprise B)
  
- ⇒ « *Le Réseau est porté par l'envie de co-construire quelque chose qui dépasse les limites de nos compétences personnelles et de chacune des organisations. L'idée est de conjuguer nos compétences et nos expériences riches pour avoir ensemble un impact concret et positif au sein de l'écosystème local au sujet de la mobilité et de son accompagnement* ». (Entreprise D – Accompagnement)
  
- ⇒ « *Permet de faire du lien et de passer à l'action* » (Entreprise F)

## Synthèse

### **Section 2 – Approche inter-entreprises de la mobilité : Étude d'un réseau territorial. Résultats**

**Le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises réunit des directeurs Emploi et Mobilité de quatre grandes entreprises du territoire.**

En proposant **une rencontre par trimestre**, il vise trois résultats :

- ⇒ Amélioration continue des **pratiques de l'accompagnement** par l'échange
- ⇒ **Partage d'informations** inter-entreprises sur **GPEC et prospective métiers**
- ⇒ Objectif à moyen terme : la réalisation de **mobilité volontaire sécurisée**

#### **Modalités de fonctionnement**

- Convictions et **valeurs** partagées : dépasser les limites de chaque structure pour co-construire sur le **territoire des synergies inter-organisationnelles**
- Réunions dynamiques, enrichissantes qui apportent ouverture, enthousiasme et bulle **d'oxygène et prise de recul**
- Échanges de pratiques entre équipes qui « **re-booste** » **les équipes** et a contribué à la **qualité de vie interne**
- L'ADN : être pragmatique, être efficace et faire des **actions concrètes**.

#### **Action : Forum mobilité inter-entreprises avec l'opérateur CEP Actif du territoire**

Quarante **professionnels RH** des quatre entreprises pour partager une « **culture générale** » emploi et mobilité sur le territoire

#### **Limites**

- Trouver de nouveaux **intervenants et/ou partenaires** institutionnels
- Rendre les réunions accessibles aux **équipes au complet** de manière plus régulière

---

## Conclusion du chapitre 5

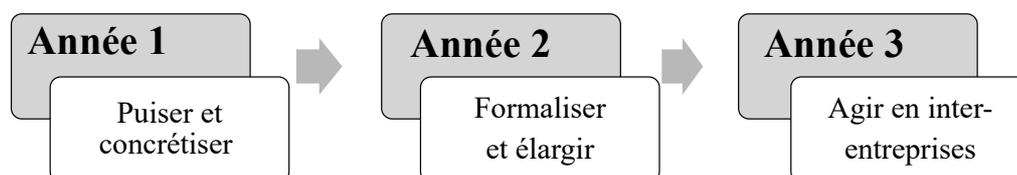
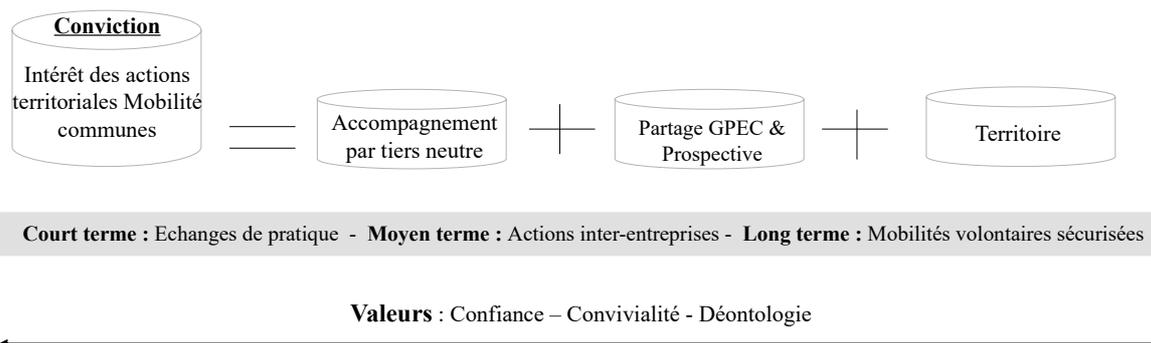
---

### Étude exploratoire inter-organisationnelle auprès d'un groupe d'entreprises et des acteurs du dispositif du Conseils en Evolution Professionnelle. *Résultats*

L'étude narrative, complétée de la perception des entreprises, intervient *après* presque deux années et demie de fonctionnement, et juste *avant* la première action commune avec la présence d'une quarantaine d'acteurs RH territoriaux des entreprises participantes.

Ce bilan permet de dégager quelques **idées clés** permettant de d'interroger **l'avenir** du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises et, plus globalement, de **ce type d'action collaborative innovante inter-entreprises au sein d'un territoire**.

*Schéma n°16 – Les fondamentaux du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises lors des trois premières années -*



Des **convictions sur l'action territoriale** et des valeurs de **confiance** ont permis d'échanger des **pratiques utiles** l'année 1, puis de **formaliser et d'élargir** au cours de l'année 2 et, enfin, **d'agir** pendant l'année 3.

L'année 4 à venir pourrait être marquée par la **mise en œuvre d'une mobilité volontaire sécurisée**. En effet, en cette fin d'année 2021, le Réseau est actif, porté sur l'action, la confiance installée.

---

## Conclusion de la partie II

# Les modèles de réseaux de mobilité : de l'intra à l'inter-entreprises

---

L'objet de cette partie était d'apporter les résultats sur l'organisation des réseaux territoriaux de mobilité.

Les **Espaces Mobilité internes**, intra-organisationnels, ont été analysés à partir de plusieurs protocoles de recherche.

Ses résultats, positifs, ont amené à s'interroger sur l'élargissement de son modèle à l'inter-entreprises au sein d'un territoire.

L'étude **exploratoire sur la mobilité territoriale**, au travers des entreprises et des acteurs CEP, a permis de mettre en valeur la volonté partagée de coopérer pour réussir les mobilités territoriales.

Ses résultats restent difficiles à mettre en place, mais constants dans la volonté politique.

La troisième recherche, un **Réseau inter-entreprises**, présente une expérimentation territoriale concrète.

Ses résultats confirment à la fois l'importance décisive de la volonté de coopération territoriale, et à la fois les difficultés de mise en œuvre concrète.

Globalement, l'ensemble des résultats présentés démontre une montée progressive de la dynamique ainsi qu'une conviction de plus en plus partagée de l'intérêt d'accompagner les individus, en connaissant et partageant les informations « emploi », afin d'aboutir à des mobilités réussies et gagnants-gagnants.

Ces résultats vont être maintenant analysés et discutés.

# **PARTIE III**

## **La nécessité de l'organisation en réseaux de mobilité sur les territoires**

### **Chapitre 6**

#### **Impacts de la recherche sur les Espaces Mobilité intra-organisationnels**

Section 1 – Apports et limites des Espaces Mobilité internes. Analyse des résultats

Section 2 – Interprétation et discussion des résultats au regard de la littérature

Section 3 – Implications managériales pour les Espaces Mobilité

### **Chapitre 7**

#### **Impacts de la recherche sur la mobilité inter-organisationnelle**

Section 1 – Mobilité territoriale et éco-système : coordination à consolider. Analyse

Section 2 – Interprétation et discussion des résultats au regard de la littérature

Section 3 – Implications managériales pour la mobilité inter-organisationnelle

### **Chapitre 8**

#### **Impacts de la recherche sur le Réseau de mobilité inter-entreprises**

Section 1 – Apports et limites du Réseau inter-entreprises. Analyse des résultats

Section 2 – Interprétation et discussion des résultats au regard de la littérature

Section 3 – Implications managériales pour le Réseau inter-entreprises

---

## **Introduction à la partie III**

# **Nécessité d'organiser la mobilité en réseau sur les territoires**

---

La partie III a pour objectif d'analyser les résultats de la recherche sur les trois terrains.

A partir de ces analyses, une discussion remettra en perspective les résultats présentés et le cadre théorique issu de la revue de littérature.

La théorie de l'acteur réseau y tient un place particulière compte tenu de sa pertinence pour le sujet traité qui décrit, sur chacun des trois terrains, la mise en œuvre de coopérations territoriales complexes.

Puis, l'apport de la recherche pour les pratiques managériales sera présenté à partir de l'ensemble des données de ces travaux.

Le chapitre 5 analyse, discute et précise l'apport managérial de l'Espace Mobilité intra-organisationnel d'une grande entreprise.

Le chapitre 6 analyse, discute et précise l'apport managérial de l'étude exploratoire menée auprès de 11 entreprises et des acteurs du Conseil en Evolution Professionnelle.

Le chapitre 6 analyse, discute et précise l'apport managérial du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises

Ces données seront synthétisées en conclusion.

# Chapitre 6

## Impacts de la recherche sur l'Espace Mobilité intra-organisationnel d'une grande entreprise de service public

### Section 1 – Apports et limites des Espaces Mobilité internes

1.1 – Conditions de réussite d'un Espace Mobilité

1.2 – Les limites de l'Espace Mobilité étudié

### Section 2 – Interprétation des apports et limites au regard de la littérature

2.1 – Types de mobilités et ancrages de carrière : l'EM comme outil de mobilité interne

2.2 – Les trois piliers de l'Espace Mobilité : Accompagnement, Employabilité (GPEC et Prospective) et Territoire

2.3 – L'Espace Mobilité comme outil spécifique et rare

2.4 – L'Espace Mobilité en tant qu'acteur réseau

### Section 3 – Implications managériales pour les Espaces Mobilité

3.1 – Utilité d'avoir identifié les facteurs de réussite

3.2 - Démontrer les performances

3.3 - Élargir au territoire. L'Espace Mobilité, transposable à un territoire ?

---

## Introduction au chapitre 6

---

# Impacts de la recherche sur l'Espace Mobilité intra-organisationnel d'une grande entreprise de service public

Les Espaces Mobilité ont été **créés** dans cette entreprise pour gérer les réorganisations avec le paramètre de la sécurité de l'emploi.

L'enjeu était de trouver un **modèle performant de gestion de la mobilité**. Il avait pour but d'effectuer la reconversion des salariés en tenant compte de leurs souhaits professionnels et géographiques dans un contexte de réorganisation : il s'agissait de recourir prioritairement à la **mobilité concertée**.

Pour ce faire, un outil totalement neuf a été créé dans l'entreprise sous le format des Espaces Mobilité. Ce qui avait amené, au début de ce travail, à se demander :

*L'Espace Mobilité, en tant que réseau territorial, est-il un outil innovant et efficace de mobilité interne ?*

A partir des résultats de la recherche sur l'Espace Mobilité intra-organisationnel, ce chapitre va permettre **d'analyser** les données recueillies, de les **discuter** au regard de la revue de littérature et d'en tirer des enseignements en termes **d'implications managériales**.

## 1 – Apports et limites des Espaces Mobilité internes

Effectuer un bilan des Espaces Mobilité sous un format de recherche et en tant que praticienne réflexive avait pour objet d'apporter, sept ans après leur ouverture, des éléments d'évaluation sur le dispositif.

Les résultats issus des quatre modalités de recueil de données ont apporté de nombreux éléments dont les résultats ont été présentés et vont maintenant être analysés.

Que ce soit par l'histoire des Espaces Mobilité, le discours des parties prenantes ou analyse de trajectoires, chaque modalité de recueil de matériaux apporte globalement des résultats similaires.

### 1.1 – Conditions de réussite d'un Espace Mobilité

Sur l'objet d'abord, les Espaces Mobilité ont pour objectif **de trouver des solutions de reconversions professionnelles** à des salariés d'une grande entreprise, lorsque des réorganisations sont en cours. Ces lieux accueillent également les salariés en mobilité volontaire. Plusieurs conditions favorisent l'efficacité de la structure.

#### **1.1.1 - L'Espace Mobilité, un choix stratégique porté par la gouvernance**

Les résultats mettent en lumière l'importance d'une volonté préalable, celle **de la direction stratégique qui impulse une politique d'entreprise claire**. Autrement dit, un Espace Mobilité est efficient s'il est installé et soutenu par la gouvernance.

Concrètement, la gouvernance définit un premier principe en créant les Espaces Mobilité, le principe de mobilité **concertée** et de **co-construction gagnant/gagnant** qui constitue le premier point clé autour duquel tout le service mobilité va s'organiser.

Pour ce faire, le point central du dispositif est le professionnel chargé de l'accompagnement des salariés afin de favoriser leur proactivité. Le métier de **conseiller mobilité** est donc au cœur de l'organisation au moment de sa mise en place.

Un des premiers investissements de l'entreprise réside donc dans la **formation** de cette nouvelle ligne métier ainsi que dans l'apport **d'outils** que les conseillers puissent utiliser de manière **homogène** sur les territoires.

Puis, basé sur une vision 'gagnant/gagnant', la construction des Espaces Mobilité repose sur la **traçabilité des parcours** et le **partage de l'information GTEC**. L'objectif est que le salarié

**s'investisse** dans la construction d'un projet professionnel réaliste. Finalement, le fait de **partager les informations de GTEC au salarié -au lieu de lui imposer un poste-** le met en situation d'être lui-même l'acteur de son parcours.

### **1.1.2 - Le fonctionnement interne de l'Espace Mobilité**

Les entretiens avec les parties prenantes montrent que l'Espace Mobilité a, sur le terrain, un rôle principal de **partenariat grâce à la confiance** instaurée, et à **l'animation de réseau pluridisciplinaire**.

Par ailleurs, le travail en **partenariat pluridisciplinaire** est en effet très présent dans l'ensemble des résultats. Il s'agit des RH, des managers, des représentants des organisations syndicales, des médecins et des assistants sociaux.

Accompagner le salarié en **tenant compte de sa situation dans son ensemble** est apprécié par les salariés et reconnu par la direction et les partenaires comme un point d'efficacité. Aller au-delà du CV, **sortir des « silos »** pour rechercher une solution d'emploi est un important levier de réussite. Ainsi, le **conseiller mobilité** fait du « **sur mesure** ». Les parties prenantes considèrent à ce titre que l'Espace Mobilité fonctionne dans le but de trouver de nouveaux postes en apportant des **solutions nouvelles et inédites**.

Le fait de **pouvoir construire plusieurs projets professionnels si besoin**, jusqu'à ce que cela fonctionne, permet de trouver une motivation à long terme.

Puis, effectuer des **journées de découverte métier** permet au salarié d'avoir accès à des informations claires qui lui font comprendre un poste. Dans ce panel, plusieurs journées découvertes ont permis d'effectuer un choix éclairé, soit pour postuler soit, au contraire, pour renoncer au métier découvert.

### **1.1.3 - Les résultats produits par l'Espace Mobilité**

En termes de résultats, **l'analyse de trajectoires démontre** une réelle efficacité de l'Espace Mobilité pour le panel étudié. Ainsi, avec une modalité de mobilité co-construite, **80% des salariés présentent un souhait professionnel** dès les premiers entretiens avec le conseiller mobilité. Puis, à la fin de leur parcours au sein de l'Espace Mobilité, les salariés de cet échantillon retrouvent une **solution qui leur convient dans 90%** des cas.

Ainsi, il est significatif de constater que la question de la **performance est l'un des items le plus cités lors des entretiens**. D'abord, **l'efficacité de l'Espace Mobilité est unanimement**

**reconnue** par les parties prenantes interrogées. Elles reconnaissent les actions **précises et visibles**. Mais ce sont les résultats suivants qui sont le plus **inattendus**. Les collaborateurs, à chacun de leur niveau : direction stratégique, opérationnelle, salarié et EM et partenaires, affirment que l'Espace Mobilité apporte une **efficacité, même quand il n'y a pas de mobilité**. Les parties prenantes ont donc une réelle conscience des performances cachées d'un tel dispositif.

D'autres éléments, au contraire, sont des **obstacles** à la réussite du projet professionnel.

## **1.2 – Les limites de l'Espace Mobilité étudié**

Les résultats recueillis au sein d'un Espace Mobilité confirment l'intérêt de ce fonctionnement en réseau autour de la question de la Mobilité des salariés. Pour autant, plusieurs limites sont révélées, générales ou plutôt liées à l'organisation.

### **1.2.1 – Des limites**

La première limite de la structure est que, dans les faits, **tous les salariés ne retrouvent pas de solution** à la fin de leur parcours au sein de l'Espace Mobilité. Les directeurs et leurs responsables des ressources humaines qui avaient demandé un appui au conseiller mobilité sont donc d'autant plus démunis au retour du salarié dans leur structure, que l'Espace Mobilité est censé disposer de solutions plus vastes que le RRH lui-même.

Plus globalement, **l'image** même de l'Espace Mobilité est encore, parfois, négative. Ce lieu peut être vu comme un « pôle emploi interne » dans lequel ne vont que les salariés qui se trouveraient en difficultés dans leur employabilité, et non un lieu dynamique et utile pour co-construire un projet réaliste. Dans le territoire étudié, **8%** des dirigeants avaient ce regard.

Puis, **l'Espace Mobilité a un rôle limité** car, s'il peut informer, orienter et accompagner, le conseiller mobilité n'est **pas le recruteur interne final**. Les recruteurs territoriaux sont en effet les directeurs d'entité, leurs responsables RH et leurs managers, et non les EM. Sans avoir d'action directe sur l'emploi, le rôle de l'espaces Mobilité peut donc être perçu comme **moins efficace que s'il était concrètement recruteur**.

D'autre part, l'efficacité d'un Espace Mobilité est soumise à la condition de disposer d'une **équipe professionnelle et solide**.

Puis, si les outils utilisés sont variés, la **question du temps** reste essentielle. Les parties prenantes notent à la fois que pouvoir prendre le temps de construire son projet est positif pour

l'entreprise. Et, en même temps, plusieurs soulignent l'importance **d'aller de plus en plus vite dans une entreprise qui évolue rapidement.**

Ensuite, plusieurs parties prenantes, de toutes catégories, rappellent que le département Mobilité avait mis en place, au départ, **un accompagnement des directions d'entités impactées par des réorganisations et, surtout, un coaching des managers en prise directe avec les salariés impactés.** Cet appui spécifique permettait notamment de garantir une procédure homogène au niveau national et, précisément, obligeait les entités à anticiper pour préparer ensemble (direction, managers, consultants, *coachs* et conseillers mobilité) les réorganisations à construire. Ce processus de **conduite du changement** est présenté dans l'histoire des Espaces Mobilité et particulièrement valorisé par les parties prenantes qui l'ont vécu. Il a cependant **disparu** des documents d'entreprise, plusieurs personnes interrogées dans cette enquête **le déplorent.**

**L'Espace Mobilité peut également manquer de soutien.** Ce soutien prend plusieurs formes en fonction des parties prenantes.

De **l'avis des salariés**, le manque de soutien est celui du **réseau** de dirigeants qui pourraient faciliter la réalisation et la réussite de 100% des projets professionnels.

De **l'avis des professionnels RH ou dirigeants** sensibilisés au sujet, il s'agit de **soutenir les équipes d'accompagnants RH.** *'Pour le volet social des risques psychosociaux, l'entreprise est à la pointe et, en même temps, elle ne prend pas ce risque en compte pour le personnel qui travaille à l'Espace Mobilité' (EM et partenaires).*

**L'Espace Mobilité devrait être plus grand.** Ce constat est formulé par des parties prenantes qui pensent en cela à **l'ouverture aux salariés volontaires.** Ils y voient un outil au service de la pro-activité, de l'employabilité et de la dynamique d'emploi interne.

### **1.2.3 - Des limites à dépasser**

Le **manque d'anticipation** est également un résultat important. Les résultats montrent que les opérations sur lesquelles direction et **Espaces Mobilité avaient anticipé ont été positives** pour tous. Les parties prenantes **déplorent**, à l'inverse, le fait que **l'anticipation est moins présente.**

Les résultats montrent qu'il est utile, voire indispensable, d'anticiper sur trois points pour gagner en performance.

**a) – Anticiper les organisations et réorganisations**

L'entreprise adapte régulièrement son organisation interne dans le but de faire face efficacement à sa mission dans une société en évolution. Ainsi, sur chaque région, il est nécessaire de trouver un juste équilibre entre les postes à pourvoir et les ressources susceptibles d'y postuler. Les enjeux majeurs résident dans l'organisation de cette démarche au sein d'une entreprise qui compte plus de 150 métiers. Car dans une entreprise de 150.000 salariés, **le marché interne de l'emploi existe de fait.**

Or, les **parcours de recrutement**, même internes, **prennent souvent un temps certain.** De l'autre côté, certains salariés, dont les profils sont adaptés, peuvent voir leurs sites évoluer et leurs missions se transformer ou disparaître.

Si le choix de la **mobilité concertée** reste la **préférence de l'entreprise**, **l'anticipation peut en être une donnée d'efficacité**, comme le prévoit le « Document définissant les missions d'un EM » (p.5) : « *Dans le cadre d'évolution d'organisation ayant un impact sur l'emploi, l'EM doit être impliqué en amont -6 mois avant la date effective de la réorganisation- afin d'anticiper les besoins éventuels de formation et le plan de charge de l'EM* ».

Ce délai a plusieurs vertus. Celle, d'abord, de couvrir les **postes par des compétences adaptées.** L'intérêt est également de contribuer à la prévention des **risques psychosociaux** en permettant aux salariés d'obtenir des informations claires et des modalités précises d'accompagnement. **L'anticipation** a enfin pour intérêt d'associer rapidement l'Espace Mobilité qui peut, dès le début du projet, intervenir en tant que tiers, ce qui **facilite souvent la construction de solutions « gagnant/gagnant ».**

Anticiper nécessite de disposer d'un certain nombre d'outils. Le fait de travailler en **accompagnant le changement** en est un. En effet, pour les DRH, « il s'agit non seulement d'initier le changement mais surtout de le **soutenir tout au long du processus de transformation, que ce soit au niveau individuel ou au niveau de projets spécifiques** » (Besseyere des Horts, 2016, p.13)

Ainsi, une telle anticipation favorise des reconversions positives et réussies.

#### ***b) Anticiper avec la prospective des métiers***

Nombreuses sont désormais les études qui montrent que la moitié des emplois qui existent aujourd'hui vont voir leurs contours profondément refondus dans les années à venir, comme cela a été débattu au Sénat (2021).

Dans les résultats, **les directions (stratégiques et opérationnelles) regrettent** que l'Espace Mobilité ne dispose pas d'une vue plus précise des évolutions significatives à venir des **métiers de demain**. Ces dirigeants précisent qu'ils seraient rassurés de voir les RH anticiper afin de préparer les salariés aux compétences qui seront utiles aux équipes opérationnelles dans les années à venir.

Les Espaces Mobilité accompagnent, depuis quelques années déjà, **des salariés** qui ont déjà vécu de précédentes mobilités. Ils sont, de fait, d'autant plus intéressés par la connaissance fine de l'évolution des métiers à venir. S'ils se disent rassurés sur le processus d'accompagnement que leur propose l'entreprise, notamment au travers des Espaces Mobilité, ils souhaitent être mieux éclairés dans leurs choix. **Une prospective des métiers les intéresserait fortement**. Ils pourraient ainsi décider de postuler, plutôt à un poste qu'à un autre, en fonction des transformations à venir sur chacun des deux postes ciblés.

Certaines directions de l'entreprise effectuent des travaux d'envergure sur ce point. **Une coordination avec les Espaces Mobilité** pourrait avoir un intérêt dans ce domaine. Anticiper sur les métiers à venir rendrait l'accompagnement des salariés plus efficient.

Ces visions prospectives, définies par Scouarnec (2002) comme la « *capacité de détection précoce des signaux faibles de changements à venir* », ont pour objectif de **prévoir et d'accompagner les transformations rapides**. En cela, elles répondent au souci d'efficacité et de performance recherchée, comme le notent les parties prenantes de cet échantillon.

### **c) Anticiper sur les outils : mobilité et digital**

Les résultats décrivent la **complexité** d'effectuer un choix de poste. Ce choix repose sur une **vision complète** du profil des salariés, vision dépassant largement les éléments trouvés dans le CV officiel. En face, le recruteur, même s'il met à disposition une fiche de poste, ajoute très souvent à **l'oral de nombreux détails utiles** à l'Espace Mobilité. Il précise par exemple qu'un poste peut être tenu par un débutant mais que ce serait impossible avec un autre ; que tel ou tel collectif est suffisamment solide pour accueillir un salarié plus fragile ou moins compétent au moment donné, etc.

Or les conseillers mobilité **ne peuvent pas**, à eux seuls, **retenir l'ensemble de ces spécificités**, qu'elles soient celles du salarié ou celles du poste. Ainsi, tout le travail d'animation d'emploi territorial peut être finalement assez **peu utile si l'organisation de l'information est mal construite**. Notre expérience longitudinale a montré que le collectif

est un atout pour garder la mémoire et la finesse des informations données sur les postes et sur les salariés. Mais il est, en plus, nécessaire de **croiser ces informations** pour que, dans **un flux de 200 à 300 salariés et de 400 offres de postes**, le conseiller mobilité puisse faire les liens avec à propos.

On voit **combien un outil informatique dédié à la mobilité peut être utile dans ce contexte**. Il constitue finalement une sorte d'appui au principe même de l'Espace Mobilité qui est de croiser avec précision des données de deux ordres. C'est un peu comme si, sans outil adapté, le temps et l'énergie de l'Espace Mobilité ne représentaient un investissement partiellement utilisé.

Or, la connaissance de ces deux éléments **-compétences et offres de poste-** est la clé de voûte de la réussite des mobilités. La Bourse de l'emploi interne donne accès à des postes en temps réel et permet aux managers de consulter des CV en ligne. Cependant, un outil **digital dédié à la mobilité a une puissance démultipliée** car il propose les candidatures adaptées aux recruteurs et donne des alertes emplois aux salariés à partir de données complexes et difficiles à retenir pour un conseiller mobilité.

Le digital constitue un **appui incontournable** et adapté aux nouveaux besoins de la gestion des mobilités professionnelles. Et même s'il ne représente « *aujourd'hui (qu')un aiguillon salutaire pour les DRH* » (Besseyre des Horts, 2016), un **support digital dédié à la mobilité pourrait permettre de mettre en valeur et développer la puissance des Espaces Mobilité** qui, dans leur pratique quotidienne en partie 'artisanale' (au moment de l'étude), collectent des données délicates à croiser.

**Ainsi**, au regard de l'ensemble des résultats ainsi ordonnés et résumés, le constat est qu'il existe :

- ✓ **Un préalable** : une politique d'entreprise qui construit un réseau solide pour organiser la mobilité concertée en co-construisant avec le salarié afin qu'il devienne pro-actif. Des prestations sur mesure permettent de trouver plus de solutions concrètes.
- ✓ **Des conditions de réussite indispensables** : anticipation, appui à la conduite du changement, animation de la GPEC, ancrage territorial, accompagnement par des experts RH en posture de tiers neutre, temps dédié, travail avec des partenaires pluridisciplinaires et pro-activité du salarié.

- ✓ Les **résultats effectifs** sont de pourvoir les postes par des salariés motivés. En plus des résultats visibles, il existe des effets connus mais difficiles à démontrer et que les parties prenantes reconnaissent néanmoins clairement.

Les **résultats** apportés par les données recueillies éclairent le fonctionnement et les dysfonctionnements d'un **Espace Mobilité**. Ils en donnent finalement les **conditions de réussite**.

Les résultats de cette recherche vont être mis en perspective avec les **recherches d'autres auteurs** présentés dans la revue de littérature.

## Synthèse

### **Section 1 – Impact de la recherche sur les Espaces Mobilité intra-organisationnels**

L'intention, dans cette section, était d'extraire, de synthétiser, de comparer et de mettre en lien **les résultats** (résultats obtenus à partir des documents, de l'histoire des Espaces Mobilité, des entretiens avec les parties prenantes et de l'analyse de trajectoires des salariés) **afin de les analyser.**

La **synthèse des données montre une très forte convergence des résultats** et quelques **points de divergence**. Les éléments clés résident dans la **décision** de l'entreprise à effectuer de la **mobilité concertée** qui entraîne un **accompagnement RH** sur mesure et **l'animation de la GTEC**. Les divergences concernent la question de **l'anticipation** et de l'accompagnement des dirigeants et managers en **mode 'projet'**.

Au-delà des thèmes fondamentaux dans l'organisation des Espaces Mobilité, quelques **sous-thèmes donnent des précisions** sur les éléments qui **favorisent la mobilité** (**l'attention** aux leviers et freins du salarié et pas seulement à son CV ; construction de **plusieurs projets** professionnels si besoin ; accompagnement **sur mesure** ; **partage d'information** et non pas poste imposé) et des précisions sur les éléments qui **freinent la mobilité** (le **rôle limité** de l'Espace Mobilité, le **manque de soutien** à l'équipe et aux conseillers mobilité ; la **taille** insuffisante de l'Espace Mobilité ; le **manque d'outils digitaux adaptés** pour accélérer la réactivité).

**La performance est un résultat significatif.** D'une part l'analyse de trajectoires met en valeur l'efficacité de l'Espace Mobilité avec 90% de réalisation des souhaits dans ce panel. D'autre part, 100% des parties prenantes indiquent que l'Espace Mobilité est efficace parce qu'**il génère des résultats quantifiés**. Et surtout, les parties prenantes indiquent que l'EM a répondu à leurs besoins au-delà des résultats visibles. De leur point de vue, **une part importante de la performance des EM réside dans ces résultats reconnus, bien qu'ils constatent que cette efficacité est difficile à démontrer.**

Les données croisées apportent des résultats plutôt analogues. Dans la section suivante, ils vont être confrontés aux éléments de littérature de gestion des ressources humaines présentées au chapitre 1.

## 2 – Interprétation et discussion des résultats au regard de la littérature

L'évolution du contexte économique a des impacts directs sur la gestion des ressources humaines dont le paradigme est ré-interrogé, notamment, pour la manière de gérer la mobilité des salariés. Dans ce contexte, les **Espaces Mobilité paraissent représenter un outil innovant** qui répond aux enjeux contextuels. L'objectif est ici de replacer les résultats dans ce contexte théorique.

### 2.1 – Types de mobilités et ancrés de carrière : l'EM comme outil de mobilité interne

L'analyse des résultats obtenus montre des points de **convergences et de spécificités** avec le **cadre théorique** mobilisé pour cette recherche.

#### 2.1.1 - Types de mobilité

En premier lieu, et ceci conditionne les résultats, la recherche porte sur un Espace Mobilité mis en place par l'entreprise dans le cadre d'une gestion de mobilités suite à **des réorganisations** afin de sécuriser des parcours. Dans ce contexte, les salariés en mobilité sont pour la majorité sur des postes **d'exécution et non de cadres**. De ce fait, nous n'avons *pas* pu identifier des **mobilités verticales ou expansionnistes** (Gunz, 1988), mais des mobilités horizontales. Ainsi, les Espaces Mobilité seraient donc un **modèle alternatif** pour des mobilités fonctionnelles plutôt que verticales.

#### 2.1.2 - Les déterminants

Les résultats de l'analyse des quarante trajectoires de l'échantillon montrent que les **salariés ont changé de filière interne**.

Tableau n°28 : Les mobilités internes des 40 parcours professionnels de l'étude empirique.

Source : Babeau & Noguera, 2017, AGRH 2017.

Entrée à l'EM	30%	30%	20%	10%	5%	5%
	Maintenance du matériel	Administratif	Commercial	Infrastructure	Services Généraux	Logistique
Sortie de l'EM	10%	35%	35%	20%	0%	0%

Ces résultats correspondent aux **déterminant** de Mignonac (2001) qui sont en « *rupture avec le métier d'origine* ».

### **2.1.3 - Variables explicatives**

Sur ce qui guide les salariés de l'échantillon face à une décision d'accepter une mobilité intra-organisationnelle, c'est l'**ancrage sécurité/stabilité et identité organisationnelle de Schein** (1978) qui ressort en majorité.

Sur les autres variables, en premier lieu **l'âge**, les résultats sont nuancés par rapport aux études Gould & Penley, 1985 ; Tremblay, Wils & Proulx, 1995 qui indiquent qu'en avançant dans l'âge, l'individu est moins mobile. Nos résultats montrent que la mobilité pour les plus de 45 ans est **presque égale** à la mobilité des plus jeunes 30-40 ans. Cela s'explique sans doute par le fait que les parcours étudiés concernent des salariés déjà entrés dans l'Espace Mobilité et se trouvant donc précisément dans une **dynamique de mobilité**, quelle qu'en soit la raison. La majorité d'entre eux, dès le premier entretien, manifestait le souhait de vouloir changer de métier.

**Sur le genre**, nos résultats sont convergents avec les études (Anderson, et al., 1981) qui indiquent que les **femmes sont moins disposées** à accepter la mobilité, elles sont en effet plus nombreuses, proportionnellement, à ne pas avoir changé de filière. Les résultats sont également convergents avec les études de Brett & Reilly (1988), Brett, Stroh, & Reilly (1993) ou encore Ostroff & Clark (2001) qui n'ont **pas trouvé d'influence significative entre le niveau d'études et l'intention** envers la mobilité intra organisationnelle.

Les résultats sont parfois convergents, parfois divergents avec la littérature étudiée sur le sujet de la mobilité et de ses outils de mesure.

## **2.2 – Les trois piliers de l’Espace Mobilité : Accompagnement, Employabilité (GPEC et Prospective) et Territoire**

La mobilité professionnelle interne repose sur trois points fondamentaux regroupés dans une même structure, celle des Espaces Mobilité.

### **2.2.1 - L’accompagnement RH, point central du dispositif**

Les résultats mettent en exergue **l’importance du professionnalisme de l’accompagnement**. Directions, RRH et managers disent en effet avoir besoin aussi de **s’appuyer sur une équipe d’accompagnateurs RH** et apprécient le professionnalisme des équipes dans les aspects professionnels et humains. Ainsi, comme le montrent Abraham, Brillet, Ventolini, & Mercier (2016, p.255), « *les organisations ont besoin d’une personne dédiée à cette mission de gestion de la mobilité et des parcours professionnels* ».

Puis, les parties prenantes font le **lien entre le fait d’être accompagné et les résultats** que cela produit. Sans pouvoir le démontrer financièrement, les parties prenantes interrogées montrent que les **résultats sont évidents à leurs yeux**. Cela correspond aux résultats de Mercier, Schmidt & Lacour (2012) lorsqu’ils constatent que les salariés, après avoir subi un reclassement professionnel, traversent ensuite des « *trajectoires chaotiques et présentent des traumatismes identitaires* ». Leur étude démontre qu’un dispositif d’accompagnement innovant augmente considérablement « *la qualité et la solidité des transitions professionnelles après un licenciement* ».

### **2.2.2 - L’employabilité sur des postes identifiés grâce à la GPEC et à la Prospective Métier**

L’analyse de trajectoire montre que **80% des salariés ont fait preuve d’employabilité** au sens de Marbot (2012) et Cadin, Guérin, & Pigeyre (2007) qui définissent l’employabilité en entreprise comme « *la capacité d’une personne à être affectée à un nouveau travail et/ou à s’y maintenir* » ou comme « *la capacité relative que possède un individu d’obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l’interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail* ». Les fondements et l’organisation même de l’Espace Mobilité sont emblématiques des enjeux économiques actuels qui amènent à favoriser une **employabilité relevant désormais d’une « co-responsabilité »**, comme le montrent Saint-Germes et al. (2011).

A ce titre, certains salariés du panel précisent qu'ils ont trouvé essentiel **d'être accompagnés au regard de leur profil complet, et pas seulement de leur CV ou de leur expérience professionnelle**. Cela rejoint Loufrani-Fedida, Oiry, & Saint-Germes (2015) qui considèrent l'employabilité « *comme le processus qui permet à un individu d'occuper, de trouver ou de créer un emploi à partir de l'utilisation optimale de ses compétences individuelles* ».

De manière plus large, des **managers constatent** que, lorsque la personne est accompagnée, elle se met en action, et par là même, **développe des compétences diverses** (création de réseau, présentation de son projet, ...). Ce résultat confirme que l'employabilité peut même, à un niveau plus global, être considérée comme « *une nouvelle méta-compétence : le savoir-évoluer* » (Loufrani-Fedida, Oiry, & Saint-Germes, 2015, p.19).

**L'employabilité**, notion d'actualité, n'était *pas énoncée* dans les textes réglementaires de **l'entreprise**. Elle est donc, en quelque sorte, **un effet positif associé et finalement inattendu** du fonctionnement des Espaces Mobilité.

L'employabilité est également au cœur de la capacité de l'individu à retrouver un poste en lien avec la **Prospective Métier et la GPEC**, c'est-à-dire une solution d'emploi **réaliste**.

Dans la réalité, le paramètre « territoire » ressort clairement.

### **2.2.3 - La maille territoriale pour l'Espace Mobilité interne**

L'étude de trajectoire indique que **90% des salariés souhaitent rester sur leur bassin d'emploi** régional. Ainsi, et même pour les cadres, le paramètre géographique est central. En effet, et bien qu'autrefois habitués à changer de résidence régulièrement, nombreux sont **les cadres qui partagent désormais le souhait de retrouver un travail dans leur région**. L'histoire -retracée- des Espaces Mobilité montre que la question du territoire a été **centrale** dès sa conception. En effet, le premier site impacté, celui qui a donné lieu à la création des Espaces Mobilité, l'était pour raison de suppression d'une unité de production au profit d'un autre site situé à 80 kilomètres. 150 salariés étaient concernés. Le problème qui s'est immédiatement posé a été celui **du refus de mobilité géographique** de ces salariés. C'est pourquoi, pour les salariés de toute catégorie socio-professionnelle, il est **absolument nécessaire de « tenir compte de l'ancrage des salariés au sein d'un bassin d'emploi pour réussir une mobilité**. Cet aspect est donc une perspective à intégrer comme contrainte dans la *gestion de la mobilité* » (Babeau, Janand, & Noguera, 2017).

Ce constat de « non-mobilité » étant posé, l'accompagnement RH nécessite de gérer la mobilité sur un **périmètre géographique régional** de manière **collaborative**. En cela, les Espaces Mobilité prennent un rôle mis en avant sur des collectifs territoriaux par les recherches de Zardet et Noguera (2014), qui montrent que ces coopérations territoriales deviennent un « **levier de management original : le choix de l'espace d'action** ». Cet espace d'action, qui se situe « à la croisée de territoires d'usage ou d'action » peut devenir « *une ressource pour le management car il amène finalement plusieurs acteurs (...) à coopérer* ».

Cette coopération pluridisciplinaire apporte des **résultats concrets en termes d'efficacité**, résultats prouvant l'efficacité du dispositif de mobilité territorial interne, ce qui va dans le sens de Noguera, Bories-Azeau, Fort, & Peyroux (2015) qui prouvent l'importance du travail de « *coordination efficace des ressources et des compétences spécifiques qui favorise un ancrage territorial fort et qui constitue un avantage compétitif pour ses parties prenantes* », Fabre et al., (2011, p.22) montrant que, même dans le cas des cellules de reclassement, « *la régulation sociale des restructurations est aussi territoriale* ».

Pour toutes ces raisons, les Espaces Mobilité peuvent ainsi être assimilés à « *une pratique d'invention et d'innovation* » à l'échelle d'un territoire (Zarifian, 2004).

### **2.3 – L'Espace Mobilité comme outil spécifique et rare**

**Sardas et Gand** (2009) ont mené une étude approfondie au sein d'un Espace Mobilité au sein d'une entreprise de service public et auprès de vingt-deux situations individuelles. La proximité avec de leur étude avec cette thèse permet de repérer quelques points fondamentaux des éléments clefs d'un tel lieu.

Les **auteurs** montrent en premier lieu que, bien que les salariés interrogés vivent une réorganisation, ils s'adressent à l'Espace qui reçoit **les mobilités volontaires** pour les accompagner. Ils démontrent en cela que la mise en œuvre positive d'une « **trajectoire professionnelle** » associée à la restauration de « **l'identité personnelle** » passe par le principe **de co-construction**. Le salarié n'est pas volontaire, mais, pourtant, il devient, dans l'Espace Mobilité, acteur de son projet. **Nos résultats ont également démontré** que le rôle de ces Espaces est de permettre au salarié de trouver une solution d'emploi qui lui convient, malgré la difficulté d'avoir perdu son poste.

Ensuite, Sardas et Gand montrent l'importance de « **la reconnaissance par l'entreprise** » et par la hiérarchie de la difficulté à retrouver un poste. En créant les Espaces Mobilité, l'entreprise

étudiée apporte également cette reconnaissance aux salariés en cours de reconversion. Or, ce **soutien de la gouvernance** est, dans nos résultats, le point initial sans lequel la réussite du dispositif n'existerait pas.

Puis, leur étude montre que **l'accompagnement est central** dans la réussite des reconversions. Les auteurs définissent ce qui fait la réussite de l'accompagnement. Il s'agit 1) d'être en **posture de tiers** ; 2) de disposer d'un **accompagnement de qualité** et donc de la « *nécessité d'offrir aux professionnels RH les moyens d'acquérir des compétences et de les développer* » ; 3) de disposer de **temps et de ressources**. En effet, d'après leurs résultats, une reconversion **proposée, voire imposée**, par l'entreprise pourrait **paraître plus rapide**. Mais l'élaboration **co-construite** d'un parcours professionnel est en réalité un gage de **réussite plus stable** à moyen terme. Ces résultats *-neutralité, professionnalisme, temps utile, co-construction-*, sont également et précisément **vérifiés dans ce panel**.

Enfin, Sardas et Gand démontrent **l'efficacité** de l'Espace Mobilité en termes de **résultats**. Les salariés de leur échantillon ont trouvé des **solutions satisfaisantes** de repositionnement professionnel et, précisent-ils, **l'identité personnelle** des salariés a été restaurée. Cette étude apporte également des résultats en termes d'efficacité **chiffrée** et de **motivation retrouvée**.

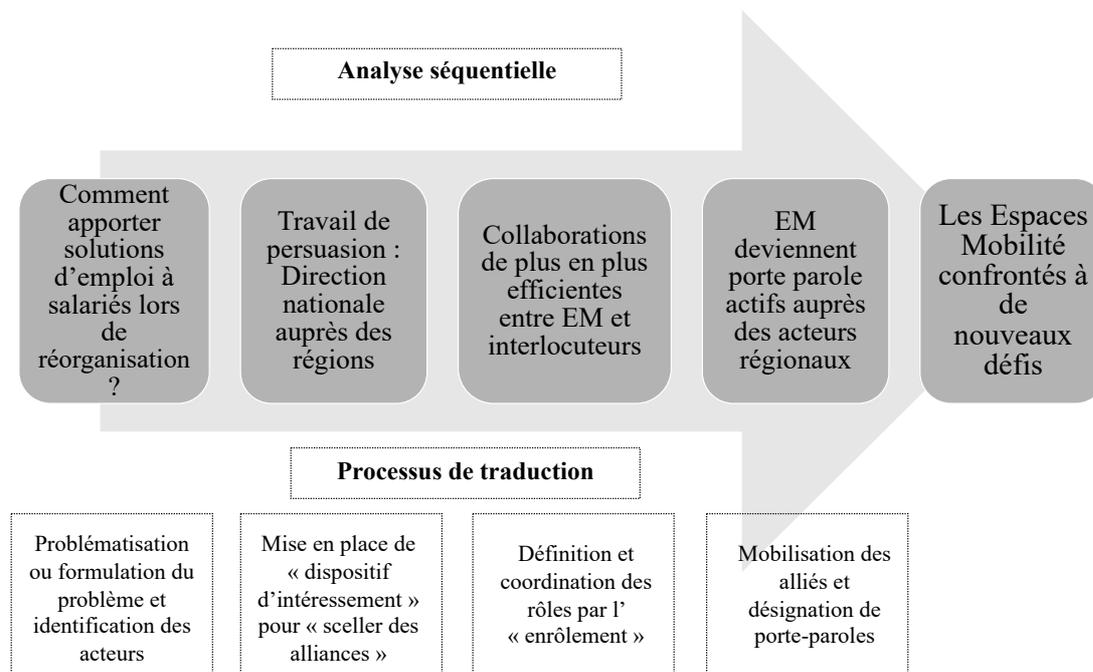
## **2.4 – L'Espace Mobilité en tant qu'acteur réseau**

Ce lieu interne dédié à la mobilité permet des reconversions professionnelles effectives, à la condition qu'elles soient mises en œuvre avec « *l'implication, le soutien, et la coordination des acteurs locaux, et la présence d'acteurs-tiers capables de jouer un rôle d'interface ou d'arbitre* » **Sardas et Gand, 2009**.

Car, en étant positionné au milieu des parties prenantes pluridisciplinaire, l'Espace Mobilité est un acteur réseau au sens de Callon et Latour (2006).

Ces résultats, et notamment de l'histoire retracée de la création des Espaces Mobilité en interne, montrent que ces lieux sont des acteurs réseaux.

*Schéma 17 : l'EME engagé dans un processus de traduction (Source : Babeau et Janand, 2017)*



5

La question initiale réside dans la **solution à apporter aux salariés** perdant leur poste lors de réorganisations internes. Puis, la **direction centrale bâtit un outil** et passe de région en région pour le présenter. L'intéressement réside clairement dans **l'utilité pour les bassins d'emploi de résoudre leurs « équations emploi »**. Pour amener les RRH à coopérer dans les régions, les rôles se sont répartis entre parties prenantes, **au fur et à mesure des réussites concrètes**. Les Espaces Mobilité ont pu devenir de vrais **porte-paroles pour mobiliser l'ensemble** des acteurs concernés.

## **Synthèse - Section 2 – Discussion**

Dans cette section, les résultats ont été examinés au **regard de la revue de littérature**. Ces éléments apportent des éclairages précis à la question de recherche.

- ⇒ Les Espaces Mobilité permettent de réaliser des ‘transitions nouvelles’ (Gunz, 1988) plutôt en « **rupture avec les métiers d’origine** » (Mignonac, 2001). Il s’agit de mobilités **horizontales** réalisées. C’est surtout l’ancre « **sécurité/stabilité et identité organisationnelle** » (Schein, 1978) qui a guidé la mobilité des salariés. Nos résultats ne montrent **pas d’impact de la variable âge**, contrairement aux travaux de Gould & Penley (1985) ; Tremblay, Wils & Proulx (1995).
  
- ⇒ L’étude met en valeur la notion de **territoire qui devient la maille adaptée à la gestion des mobilités**, comme le notent Sardas & Gand (2009) ainsi que Fabre et al., (2011). La **coordination efficace des réseaux tient un place centrale** dans la réussite de l’Espace Mobilité, ce qui va dans le sens des résultats de Noguera, Bories-Azeau, Fort, & Peyroux (2015)
  
- ⇒ Dans un paradigme RH en mouvement (Scouarnec, 2016), les Espaces Mobilité mettent en place un **métier dédié à la mobilité** tel que le décrivent Abraham, Brillet, Ventolini, & Mercier (2016). Le **métier d’accompagnateur RH** est très spécifique et les parties prenantes en ont toutes conscience. Cette posture particulière permet de rendre le salarié actif et de lui donner les moyens de **développer son employabilité** qui est de pouvoir trouver un poste adapté (Marbot, 2012 et Cadin, Guérin, & Pigeyre, 2007) ou de développer une nouvelle **méta-compétence : le savoir-évoluer** (Loufrani-Fedida, Oiry, & Saint-Germes, 2015, p.19). L’Espace Mobilité permet de développer ces deux formes d’employabilité.

### 3 – Implications managériales pour les Espaces Mobilité

Trois principales implications possibles émergent des résultats de l'étude longitudinale et approfondie sur les Espaces Mobilité. Il paraît intéressant et utile de **connaître** les facteurs d'efficacité, indispensable de réussir à **démontrer** les performances cachées et, enfin de réfléchir à **élargir** ce modèle au territoire

#### 3.1 – Utilité d'avoir identifié les facteurs de réussite

A partir d'une approche théorique de la mobilité, cette partie a pour objet de rechercher ce que nos résultats peuvent **apporter aux praticiens et managers** en termes d'informations et de **pistes de réflexions**. En effet, pour faire des choix, il est précieux de disposer de plusieurs données.

**L'efficacité des Espaces Mobilité repose sur une multitude de paramètres, tous déterminants.** D'après les parties prenantes, le risque serait de penser que l'on peut faire l'économie de l'un ou l'autre de ces facteurs sans remettre en cause la réussite du dispositif.

A ce stade, il paraît utile d'apporter des éléments de réflexion à partir de ces paramètres en les repérant, en les nommant et en en définissant les implications managériales. Plusieurs paramètres émergent clairement et de manière homogène des résultats.

Tableau n°29. Points clés de réussite d'un Espace Mobilité.

Conditions préalables Fondamentaux	Modalités de mise en œuvre	Démonstration de la performance	Difficultés rencontrées
⇒ Volonté <b>stratégique</b> et soutien de la gouvernance	⇒ <b>Accompagner</b> par un tiers neutre	⇒ Performances <b>quantitatives</b>	⇒ <b>Vision</b> de l'Espace Mobilité qui peut être <b>négative</b>
⇒ Principe établi de <b>mobilité concertée et co-construite</b>	⇒ <b>Dédier du temps aux transitions</b>	⇒ Performances <b>qualitatives</b>	⇒ <b>Anticipation</b>
⇒ Choix de prestations <b>innovantes, sur mesure</b>	⇒ <b>Animer</b> les acteurs compétents en <b>Prospective Métier</b> et <b>GPEC</b>	⇒ Performances <b>cachées</b>	⇒ <b>Conduire le changement</b>
	⇒ <b>Partager</b> aux salariés les éléments de <b>Prospective métier</b> et de <b>GPEC</b>		
	⇒ Ancrer le dispositif sur le <b>territoire</b>		
	⇒ Solliciter ponctuellement les <b>partenaires pluri-disciplinaires</b>		

Bien que ces conditions de réussites soient **connues et appliquées par les Espaces Mobilité**, cette recherche met en **valeur leur importance**, les nomme explicitement et permet de mesurer l'importance de chaque item ainsi que leur articulation.

Ces éléments constituent, *ensemble*, les leviers de réussite des Espaces Mobilité. **Connaître ces éléments, comprendre qu'ils sont complémentaires et qu'ils produisent conjointement ces résultats constitue le premier point.** Le fait que les Espaces Mobilité fonctionnent depuis plusieurs années peut laisser penser que la réussite repose sur un ou deux points principaux. Nos résultats démontrent qu'ils reposent sur plusieurs points, et que chacun de ces points est important.

⇒ **En d'autres termes, la réussite exprimée dans ces résultats n'est pas le fait d'un item unique mais la conjonction d'un ensemble de critères à repérer, nommer, maintenir, animer et soutenir.**

L'Espace Mobilité est un système complexe qui, pour fonctionner, nécessite de disposer de plusieurs éléments clés de réussite. C'est une combinaison de facteurs qui explique que l'Espace Mobilité fonctionne.

Ce travail a conduit à identifier les points qui constituent des éléments de réussite. **Mais, dans la vie de l'entreprise, il est évident que les éléments clefs peuvent, concrètement, rarement être réunis.**

L'intérêt de cette liste -et implications managériales associées- est de démontrer que ce sont ces points qui sont fondamentaux, selon nos données croisées.

Cette liste peut contribuer à éclairer les choix que seule **l'entreprise peut effectuer, des choix éclairés au regard de sa politique** (*la mobilité concertée reste-t-elle un objectif?*) ; **de ses contraintes** (*le temps doit être réduit, comment le conseiller mobilité peut-il garder la même posture mais s'organiser pour accélérer certaines phases ?*).

L'idée n'est *pas* de dire que **maintenir ces points en permanence est possible dans la réalité** d'une entreprise, mais que **connaître** ces items permet de poser des choix éclairés et adaptés aux exigences de l'entreprise...tout en permettant à l'Espace Mobilité de rendre les services escomptés.

Ainsi, le modèle est pertinent lorsque ces facteurs de réussite sont réunis autant que possible.

### 3.2 - Démontrer les performances

Les conditions de réussite mettent en valeur l'importance **de démontrer les performances cachées**. En effet, les parties prenantes considèrent que l'Espace Mobilité est performant de manière qualitative et, également, qu'il apporte des performances plus cachées.

Si l'efficacité visible est incontestée, on constate par ces résultats combien la question de la **démonstration de la performance** est un sujet central. Le sujet impacte l'entreprise qui doit refaire constamment le choix de la mobilité concertée. Il impacte les EPIC qui s'interrogent sur la plus-value de l'Espace Mobilité. Il impacte les salariés qui, en l'absence de démonstration, peuvent être accompagnés d'une manière plus ou moins adaptée à leurs souhaits et de manière plus ou moins rapide en fonction de la contrainte de temps qui sera donnée.

En résumé, les résultats croisés montrent que l'Espace Mobilité apporte des performances globalement positives malgré les points d'amélioration cités. Certaines performances sont évidentes (combien de salariés retrouvent un poste et en combien de temps). D'autres le sont moins. Or, **le fait de ne pas réussir à calculer financièrement la 'motivation' d'un salarié, la 'prévention des risques psycho-sociaux' peut avoir des conséquences**. Soit parce que des prestations jugées indispensables pourraient être supprimées, soit parce que de nouveaux outils pourraient être créés alors que l'Espace Mobilité représente (dans ce panel) un outil structuré, pertinent, adapté et utile à tous les niveaux de l'entreprise.

⇒ **Calculer les « performances cachées » générées par l'Espaces Mobilité apporterait une plus-value pour les parties prenantes. Non pas parce qu'ils doutent de ces performances moins visibles, mais parce qu'ils souhaiteraient les démontrer.**

Le fait qu'il soit **nécessaire d'y investir sans que les effets soient immédiatement lisibles**, oblige à la recherche d'une démonstration financière d'autant plus convaincante que les parties prenantes la pressentent sans la définir précisément.

### 3.3 - Élargir au territoire. *L'Espace Mobilité, transposable à un territoire ?*

Si le modèle est solide et que l'expertise y est assurée, alors un Espace Mobilité interne a tout **intérêt à s'élargir**. Aller **vers d'autres entreprises** du bassin d'emploi permet d'être **plus efficace** avec les outils qui ont favorisé les réussites, en premier lieu desquels, la connaissance

approfondie de l'emploi d'un territoire pour donner encore plus de chance à un salarié de réussir sa mobilité. Ainsi, **plus il y a d'entreprises** territoriales au sein d'un Espace Mobilité, **plus il existera de solutions d'emploi.**

Dans ce contexte, il pourrait être pertinent **d'étendre le dispositif au territoire.** Cela se décline en **quatre modalités** distinctes. Le premier Espace est celui qui existe déjà, un **Espace Mobilité interne.** Le second **s'ouvre au Groupe** de l'entreprise et à ses nombreuses filiales. Le troisième garde également son identité d'entreprise et de Groupe mais **adhère à un autre Espace Mobilité territorial existant.** Enfin, le quatrième est **un réseau territorial détaché de l'entreprise.** Les structures territoriales y adhèrent et l'Espace gère la mobilité de manière encore plus large. **Chaque modalité présente des avantages et des risques.**

Tableau n°30 : Options d'ouverture possible des EM internes.

	Périmètre	Avantages	Risques
<b>Espace Mobilité intra entreprise</b>	Les 3 EPIC	Connaissance GPEC fine	EM « d'employabilité difficile » plutôt que d'employabilité
<b>Espace Mobilité intra Groupe</b>	Les 3 EPIC et le Groupe avec ses filiales	Ouverture à des parcours plus variés	Mobilité peut facilement réalisable dans un seul sens
<b>Espace Mobilité interne et adhésion à un Espace Mobilité Territorial inter entreprises</b>	Les 3 EPIC et le Groupe avec ses filiales et Autres entreprises du territoire	La logique territoriale permet de trouver des solutions locales	Grandes différences entre les structures
<b>Plateforme territoriale d'employabilité inter entreprises</b>	Les entreprises adhérentes au sein d'un territoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Ouverture à de multiples solutions territoriales</li> <li>° Prestation non soumise aux modifications des choix stratégiques d'entreprise : équité de traitement de la mobilité territoriale</li> </ul>	Perte de la connaissance fine des entreprises car la plateforme est extérieure

La performance reconnue et la connaissance des leviers de réussite amène à penser que **dupliquer un Espace Mobilité à l'échelle d'un territoire** pourrait avoir du sens. Tel est donc la troisième proposition d'implication concrète.

En conclusion, trois préconisations sont proposées à l'issue de cette étude. La première est **d'utiliser les éléments de réussite** mis en exergue dans ces travaux, la seconde de rechercher à **mieux évaluer** le dispositif, y compris dans ses performances moins visibles et, enfin, la troisième serait d'évaluer la faisabilité d'un **Espace Mobilité interne élargi à la maille territoriale**.

## Synthèse

### **Section 3 - Implications managériales pour les Espaces Mobilité intra-organisationnels**

L'intention, dans cette section, était de dégager des implications managériales issues des résultats de cette recherche.

Le nombre élevé de repositionnements de salariés repose sur la mise en place d'une **conjonction d'éléments** dont aucun, pris isolément, ne permet à lui seul d'expliquer ce bilan positif.

Il s'agit **d'un ensemble de critères à repérer, nommer, maintenir, animer et soutenir. Ces critères sont utiles à connaître pour les confronter à la stratégie de l'entreprise et effectuer des choix éclairés.**

L'efficacité de l'Espace Mobilité est reconnue par toutes les parties prenantes...ainsi que les performances moins visibles. **Calculer les performances cachées de l'Espace Mobilité pourrait permettre de prendre des décisions éclairées pour l'avenir du dispositif.**

Augmenter les possibilités de reconversion passe par **l'ouverture de l'Espace Mobilité aux filiales du Groupe de l'entreprise et aux autres entreprises du territoire.**

La connaissance des points clés de réussite, la démonstration de la performance et la transposition au territoire, telles sont les implications managériales issues des résultats de cette recherche.

---

## **Conclusion du chapitre 6**

---

### **Impacts de la recherche sur l'Espace Mobilité intra-organisationnel d'une grande entreprise de service public**

Les Espaces Mobilité, outils de gestion de la mobilité intra-organisationnelle avaient peu été étudiés jusqu'alors.

Leur mode de fonctionnement facilite l'accompagnement des mobilités.

Cette structure repose sur plusieurs facteurs clefs de réussite ;

## **Chapitre 7**

# **Impacts de la recherche sur la mobilité inter-organisationnelle étudiée à partir d'entreprises et d'acteurs du dispositif de Conseils en Evolution Professionnelle (CEP)**

### **Section 1 – Mobilité territoriale et son éco-système, une coordination à consolider**

1.1 – Ce qui fonctionne dans la mobilité inter-organisationnelle

1.2 – Les limites mises en lumière

### **Section 2 – Interprétation et discussion des résultats au regard de la littérature**

2.1 – Le dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle

2.2 – Le CEP en tant qu'acteur réseau

### **Section 3 – Implications managériales pour la mobilité inter-organisationnelle**

3.1 – Communiquer avec les entreprises

3.2 – Ajouter prospective métier et GPEC au dispositif CEP

---

## Introduction au chapitre 7

---

### **Impacts de la recherche sur la mobilité inter-organisationnelle étudiée à partir d'entreprises et d'acteurs du dispositif de Conseils en Evolution Professionnelle (CEP)**

Gérer la mobilité professionnelle à l'échelle d'un territoire sous une forme de lieu dédié constitue une extension possible des Espaces Mobilité internes, et un outil de GRH territoriale tel que décrit par Defélix et Picq (2013).

Ainsi, avant de mettre en œuvre un lieu dédié à la mobilité sur un territoire, il a semblé pertinent d'observer dans un premier temps **ce que le territoire propose déjà**. Or, au moment du recueil des données, en 2019, le dispositif des **Conseil en Evolution Professionnelle** -instauré en 2014- vient d'être confirmé par la loi de 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ». Ce dispositif met en exergue **deux des trois items principaux de l'Espace Mobilité** que sont : 1) le **territoire** et 2) le fait **d'accompagner** les individus pour créer des projets professionnels co-construits.

Cette recherche a donc été effectuée sur le dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle en posant l'hypothèse suivante pour commencer à répondre à l'hypothèse centrale :

*Les Espaces Mobilité,  
mis en place dans les entreprises à des fins de mobilité interne,  
pourraient être transposés à l'échelle d'un bassin d'emploi,  
dans une approche inter-organisationnelle*

Cette partie a pour objectif d'analyser les résultats au regard de cette hypothèse préalablement posée.

# 1 – La mobilité territoriale et son éco-système, une coordination à consolider. *Analyse des résultats*

Les résultats de la recherche menée auprès des entreprises et du dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle mettent en exergue **cinq points principaux**.

Il montre d'abord que l'organisation de cette mobilité territoriale est **complexe à mettre en œuvre** dans la mesure où elle met en lien des parties prenantes extrêmement différentes telles que les entreprises privées, les opérateurs d'Etat mis en place pour mettre en œuvre le Conseil en évolution professionnelle et, au cœur du sujet, les bénéficiaires eux-mêmes.

Les résultats montrent ensuite que le **territoire est un lieu prioritaire** de mise en œuvre de la mobilité. Les études confirment que les salariés sont peu mobiles et ont vraiment besoin de venir sur le territoire. Cette coopération -*d'une certaine manière « contrainte »*- autour de ces enjeux nécessite forcément quelques ajustements.

Les résultats mettent vraiment en avant **l'importance de la qualité de l'accompagnement**. Le fait qu'il soit proposé par un tiers neutre et mis en œuvre par des gens compétents, est central dans la réussite des mobilités professionnelles.

Puis, **la question du digital est essentielle**. Il est utile, dans ces résultats, de constater l'utilisation débutante des outils digitaux dans les métiers d'accompagnement RH. Néanmoins, et de manière unanime, leur mise en application reste complexe dans le domaine tellement *humain* des ressources humaines et notamment de la gestion de la mobilité professionnelle.

Enfin, le sujet de la **performance se trouve également très lié à la question humaine** dans la mesure où l'ensemble des personnes interrogées décrivent la difficulté existante à analyser objectivement, et surtout, de manière satisfaisante, les dispositifs de mobilité professionnelle.

Ainsi, cette étude apporte des résultats sur les conditions de réussite de la coopération territoriale autour des mobilités professionnelles

## 1.1 – Ce qui fonctionne pour les CEP et les entreprises

Sur le dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle, la volonté politique est évidente et affirmée. Elle concerne trois points principaux. Le premier est la décision de **dédier des interlocuteurs privilégiés pour accompagner la mobilité** sur les territoires : les Conseils en Evolution Professionnelle. La deuxième volonté politique réside dans la décision que les CEP disposent d'une **connaissance de l'écosystème territorial** et soient un **relai entre les différentes institutions publiques et privées**. Et le troisième choix politique réside dans le

**résultat de cet accompagnement.** L'idée est que les CEP donnent aux individus de « sortir des silos » et leur permette de construire un **projet professionnel sur mesure**, c'est-à-dire adapté à la fois à la personne et au territoire. Il s'agit là **de co-construire** les parcours professionnels de reconversion grâce à l'appui des Conseil en Evolution Professionnelle.

Un autre résultat est le fait que les **parcours soient homogènes**. C'est-à-dire que chaque Conseil en Evolution Professionnelle doit être en mesure de proposer la même prestation quel que soit son opérateur d'appartenance.

La **qualité de l'accompagnement** est mise en valeur par l'ensemble de l'échantillon, comme un point essentiel du fonctionnement du dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle. Les parties prenantes définissent la « qualité » par la **maîtrise** du métier d'accompagnement à la mobilité, et ce malgré sa **complexité** et son **aspect multi facettes**.

Il s'agit aussi que le Conseil en Evolution Professionnelle soit un **tiers neutre**, chaque partie prenante notant que ce préalable constitue une clé de réussite.

Un résultat concerne le fonctionnement des **équipes de Conseil en Evolution Professionnelle** et le fait qu'ils puissent **échanger des pratiques et des situations** entre pairs.

Les résultats montrent aussi que le digital peut **contribuer à la construction de l'homogénéité** de l'offre en apportant notamment une plus-value pour les **questions administratives récurrentes** qui peuvent décourager le bénéficiaire.

**L'efficacité** de l'accompagnement est **reconnue** par **l'ensemble des parties prenantes**. Leur reconnaissance englobe les **résultats quantitatifs** et aussi *-chacun l'a précisé dans l'échantillon-* les résultats **qualitatifs**. Certaines personnes interrogées indiquent même reconnaître des **performances cachées**.

Pour les modalités d'évaluation, certains répondants proposent une **évaluation sous un format de « 360° »**, compte tenu de la complexité du métier. Cette technique aurait pour avantage de recueillir l'avis de toutes les parties prenantes concernées par la mobilité réalisée : l'individu lui-même, le Conseil en Evolution Professionnelle, le manager, l'entreprise, ...

Telles sont les **conditions de réussite** établies par les parties prenantes de l'échantillon sollicité sur le dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle.

D'autres éléments ont été recueillis dans cette enquête, sur les **difficultés de mettre en œuvre** la mobilité professionnelle au sein d'un territoire.

## 1.2 – Limites mises en lumière sur le fonctionnement territorial

Plusieurs **points moins efficaces** ont été relevés, *par les entreprises privées et les opérateurs publics du dispositif CEP ainsi que par les bénéficiaires*, sur le fonctionnement de la mobilité sur le territoire.

D'abord, une première question, fondamentale, celle de la **connaissance même du dispositif de Conseil en Evolution Professionnelle** par les parties prenantes du territoire. Ce sujet n'a pas été abordé directement dans cette enquête : ni dans la grille d'entreprise, ni dans les réponses de manière explicite. Pourtant, il est essentiel de relever que, dans cet échantillon, les entreprises sont très majoritaires à ne **pas connaître le dispositif** des Conseils en Evolution Professionnelle.

Pour le bénéficiaire qui connaît le dispositif et qui y accède, il y a un sujet autour de la **différence des conditions d'accueil**. Cet échantillon de bénéficiaires avait pour objet de recueillir le propos des individus directement concernés. Il est réduit et, en ce sens, n'est pas représentatif, d'autant qu'il a amené à avoir deux profils totalement différents. **La première bénéficiaire s'est dite très bien accompagnée** par son Conseiller qui lui apporte ce dont elle a besoin en termes d'écoute, de compréhension, de réseau, d'ouverture et de connaissance de l'écosystème. **Le deuxième bénéficiaire a quasiment été éconduit** par son Conseiller, avec qui il aura eu une seule demi-heure d'échange, échange qui lui laisse un goût amer, n'ayant eu ni considération, ni information, ni piste de poste. Cet échantillon -donnant des résultats opposés- permet simplement de constater que **l'accès aux CEP peut être vraiment différent** d'une situation à l'autre

Un autre point essentiel est **la difficile connaissance de l'écosystème** par le professionnel qui **accompagne** les mobilités et également, réciproquement, par les **entreprises**. La volonté du dispositif est bien de **mettre un acteur réseau au cœur d'un système complexe** pour que la mobilité professionnelle soit plus efficace, à la fois pour les individus et pour le territoire. Cependant, les réponses montrent à quel point cette volonté est complexe à mettre en œuvre dans les faits.

Cette **difficulté à établir une connaissance et de la coopération** entre les parties prenantes vient d'un manque de connaissance réciproque qui génère des craintes de part et d'autre.

- D'une part, les entreprises de cet échantillon considèrent que le Conseil en Evolution Professionnelle doit gagner en légitimité, posant l'hypothèse qu'il **connait mal le**

**fonctionnement des entreprises**, et que, de ce fait, leur accompagnement peut nuire à la relation entre le salarié et son employeur.

- D'autre part, et à l'inverse, les Conseils en Evolution Professionnelle craignent que les **entreprises utilisent le dispositif à des fins économiques uniquement, et non dans un système gagnant/gagnant** pour le salarié *et* l'entreprise.

Ainsi, la question de la **connaissance de l'écosystème** est un sujet important de ces résultats. Elle est à la fois au cœur des besoins des entreprises privées et de la volonté politique. Mais, chacun constate qu'il reste du chemin à faire.

Notons, à ce stade, que, lorsque les individus interrogés parlent **en leur nom**, et non plus au nom de leur entreprise, ils sont, tous, convaincus de l'intérêt pour chacun, y compris eux-mêmes d'être **accompagnés par tiers un neutre extérieur**, pour construire un projet professionnel.

Puis, **la question du digital** -*si elle est partagée sur les aspects administratifs et techniques*- est, pour le reste, un **sujet très sensible** pour les répondants. Les sujets liés ressources **humaines, aux personnes**, sont difficiles à faire entrer dans des schémas digitaux. Le constat est d'un côté que le **digital est déjà inséré** dans les modalités d'accompagnement. Cependant, il reste beaucoup de **suspensions et questions** au sujet de ces outils.

- La première est tout simplement la **capacité à bien les utiliser**, à la fois par l'acteur RH, par le CEP et par le bénéficiaire, chacune de ces trois parties prenantes n'ayant pas forcément la dextérité nécessaire pour réussir avec les outils digitaux.
- Le deuxième point majeur noté dans l'échantillon est le fait que **le digital laisse des individus face à eux-mêmes** et que cela **renforce un sentiment de solitude** à une période de reconversion professionnelle très délicate à vivre ou, en tous les cas, forcément synonyme de période de déstabilisation.

En dernier lieu, la **performance des dispositifs d'accompagnement** de la mobilité, si elle est reconnue, **reste difficile, voire très difficile à évaluer**, à tel point que -dans cet échantillon- plusieurs parties prenantes disent clairement qu'ils **cherchent peu à l'évaluer**.

## 2 – Interprétation et discussion des résultats au regard de la revue de littérature

Cette recherche enquête n'était *pas* une étude spécifiquement centrée sur les Conseils en Evolution Professionnelle mais, de manière plus globale, **sur les dispositifs de mobilité professionnelle** au sein des territoires, au travers des CEP.

### 2.1 – Le dispositif du CEP

Malgré la différence d'objectifs entre le premier bilan à grande échelle menée par le Cereq mi-2019 (d'Agustino et al.) et cette recherche, ces résultats sont particulièrement cohérents avec plusieurs points que soulignent leurs travaux.

Les auteurs montrent que le dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle répond à un **double défi**, celui de la **territorialisation** et celui de l'individualisation en proposant un **accompagnement** spécialisé.

Leur premier constat réside dans le constat que le CEP est « *largement méconnu du public potentiellement concerné* ». Or c'est un résultat également constaté au regard des réponses des entreprises.

Ensuite, leur étude a permis de constater que la question du « *temps dédié à l'accompagnement* » est à la fois fondamentale pour les CEP, et délicat au regard du nombre de personnes à recevoir. Le temps constitue aussi un point fort de nos résultats, et dans les mêmes termes **complexes**.

En ce qui concerne le numérique, les résultats convergent une fois encore. Leur enquête à grande échelle aboutit quasiment aux mêmes propos puisque les auteurs concluent de leurs entretiens que le numérique apparaît « *comme une condition nécessaire mais non suffisante* ».

Enfin, l'étude du Cereq met en lumière qu'il existe « *une vraie dynamique de concertation* » au niveau **national**, mais que ce n'est *pas* forcément le cas sur les **territoires** et que le national dispose d'« une vision lacunaire » de ces réalités locales. Or, si aucune différence n'a été perçue dans cette enquête, **la difficulté pour les CEP d'être au cœur de l'éco-système territorial** a cependant été constatée.

Or, le dispositif est bien conçu pour qu'il soit **au cœur du système**, comme l'a prévu la loi.

## 2.2 – Le CEP en tant qu’acteur Réseau

Par les entretiens avec la « chaîne » d’acteurs du dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle *-des acteurs politiques aux bénéficiaires, en passant par les opérateurs-*, il a été possible de **comprendre la manière dont le CEP s’est positionné** comme **acteur réseau** au sein des **territoires**.

D’abord, la **formulation du problème** a été initiée par l’Accord National Interprofessionnel (l’ANI) qui a posé les prémices des CEP en janvier 2009. Il identifiait deux acteurs : 1) le **territoire** et 2) un **nouveau métier** pour accompagner en individualisant la recherche de solutions « emploi et formation ».

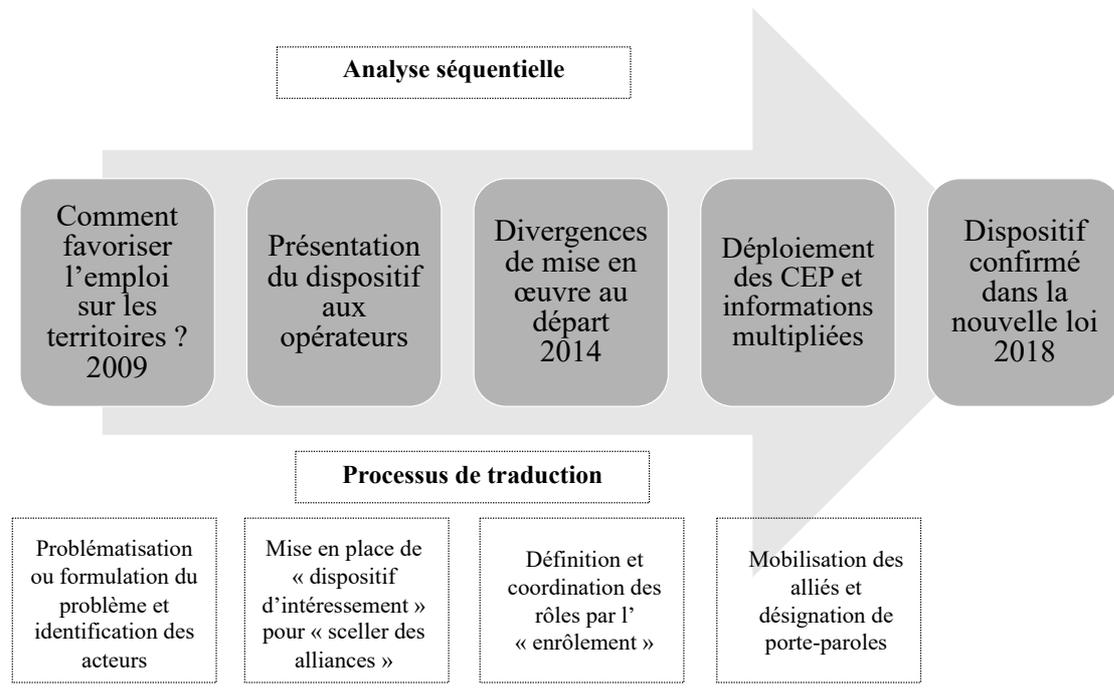
Ensuite, la mise en place du dispositif CEP constitue un **intérêt important** pour les territoires qui devraient voir plus de postes pourvus de manière utile dans leur périmètre, grâce à cette modalité de prise en charge.

Parallèlement, les individus accompagnés devraient co-construire des projets professionnels à la fois réalistes et motivants.

La **coordination des rôles** est attribuée aux Opérateurs.

Les **alliés** sont les CEP et les opérateurs qui peuvent prendre la parole pour parler de la réussite. On voit d’ailleurs actuellement, et depuis plusieurs mois, de nombreuses publicités sur les CEP. Les alliés sont donc les **premières structures** qui ont mis en œuvre le dispositif.

Schéma 18 - Le CEP engagé dans un processus de traduction



Le Conseil en Evolution Professionnelle est au centre du dispositif. Même s'il reste **difficile de maîtriser les éco-systèmes** régionaux très vastes, la **volonté politique reste affirmée** d'en faire un **élément central des coopérations territoriales** autour de l'emploi et de la mobilité.

Ces résultats, mis en lien avec la littérature, amènent plusieurs conclusions concrètes en termes d'application.

### 3 – Implications managériales

Les éléments de proposition qui vont suivre **s'appuient sur l'analyse des résultats** présentés. Ces éléments montrent que les **conditions de réussite** de la mobilité professionnelle sur un territoire -avec notamment le dispositif des CEP et les entreprises- reposent sur **quatre éléments principaux** : les conditions préalables (les « fondamentaux ») ; les modalités de mise en œuvre ; la démonstration de la performance ; les difficultés rencontrées qui sont à traiter.

Tableau n°31. Points clés de réussite de la mobilité sur le territoire d'après un échantillon d'entreprises de toute taille et les parties prenantes du dispositif CEP.

Conditions préalables Fondamentaux	Modalités de mise en œuvre	Démonstration de la performance	Difficultés rencontrées
⇒ Volonté <b>politique</b> : loi sur les CEP	⇒ <b>Accompagner</b> par un tiers neutre	⇒ Performances <b>quantitatives</b>	⇒ Question de la <b>connaissance</b> du dispositif
⇒ Principe établi de <b>mobilité co-construite</b>	⇒ Ancrer le dispositif sur le <b>territoire</b>	⇒ Performances <b>qualitatives</b>	⇒ <b>Uniformisation</b> des conditions d'accueil
⇒ Choix d'apporter un accompagnement <b>sur mesure</b>		⇒ Performances <b>cachées</b>	⇒ Difficulté à appréhender les nombreuses parties prenantes de l' <b>éco-système</b>
		⇒ Importance de l' <b>humain</b>	⇒ <b>Manque de connaissance</b> entre CEP et entreprises réduit la coopération
		⇒ Proposition d' <b>évaluation en 360°</b>	

A partir de ces éléments clefs, deux points semblent utiles à approfondir.

### 3.1 – Communiquer avec les entreprises

Il est indéniable que la **relation entre les entreprises et les professionnels** de l'accompagnement sont délicates. Les salariés quant à eux, sont à la fois sous contrat avec leur employeur, et, en même temps, porteurs de projets professionnels qui peuvent se réaliser en dehors de leur entreprise. Entre ces deux facettes d'un projet professionnel, se trouvent des **professionnels de l'emploi et de la mobilité** qui ont à suivre et encourager les **projets du salarié**, tout en portant les enjeux du territoire et de ses métiers sensibles.

De ce fait, on l'a vu dans cette recherche, une **méfiance réciproque** entoure le salarié qui se trouve au milieu de cette **double injonction** pas toujours réconciliable : réussir un projet qui le  **motive**, tenir un poste **utile pour son entreprise**.

Or, l'échantillon montre une **divergence** de verbatims lorsque le répondant parle au **nom de l'entreprise ou en son nom propre, en tant qu'individu**. Quand il parle pour l'entreprise, sa position est **suspicieuse** envers l'accompagnateur RH qu'il accuse d'offrir un trop grand espace de liberté à son salarié, ce qui générera un **désaccord** à venir avec son employeur. Puis, quand il parle en son nom propre, il souligne l'importance de la neutralité du CEP pour que chacun puisse aller au bout de la réalisation de son projet professionnel.

Ainsi, il existe bien une **conviction partagée sur l'intérêt de l'accompagnement**.

Puis, la grande majorité des entreprises interrogées **manquent de confiance** dans la connaissance des **enjeux de la production** que peuvent avoir les CEP.

En parallèle, les CEP de cet échantillon étaient **inquiets de voir l'entreprise utiliser le dispositif à leur avantage** lors de situation litigieuse avec leur salarié.

Ces CEP avaient mis en place des **liens directs avec quelques entreprises**, permettant ainsi l'expression des objectifs et des réalités des deux parties et facilitant la communication.

**Établir encore plus de liens entre entreprises et CEP** aurait pour intérêt de vérifier les suspicions réciproques, voire de partager des informations utiles à toutes les parties prenantes, dans l'intérêt de la réussite des mobilités professionnelles. Nombreux sont les CEP qui sont **déjà en contact** avec les entreprises. Cet échantillon laisse penser qu'il reste des interlocuteurs à qui **faire découvrir les missions des CEP**, pour que, réciproquement les CEP approchent un maximum de **réalités d'entreprises** qui, on le sait, sont variées.

### **3.2 – Ajouter Prospective Métier et GPEC au dispositif des CEP**

Un second point fort émerge des résultats résumés sur le tableau synthétique ci-dessus : les difficultés rencontrées le sont en partie par le **manque d'informations sur la Prospective Métier et la GPEC**. Globalement, la connaissance de l'éco-système au sens large et de l'emploi en particulier, est difficile à obtenir, ce qui génère des dysfonctionnements.

⇒ *Reprécisons cependant que même si la majorité des entreprises interrogées connaissaient pas ou peu le dispositif, les CEP de cet échantillon étaient particulièrement actifs et acteurs réseau au sein du territoire.*

C'est donc plutôt la vision des entreprises de ce panel qui amène cette conclusion de manque de lien entre accompagnement et connaissance des entreprises. Finalement, les managers ont du mal à être en accord avec le principe d'accompagnement. Et ce manque de liens -ressentis par les entreprises- crée des dissonances. Or, cela peut s'avérer peu efficace puisqu'au final, ils sont les recruteurs.

Dans ce système quelque peu troublé par le manque de connaissance et de communication, le système de Réseau Mobilité territorial, ou d'Espace Mobilité, apporte des éléments de résolution de ces tensions.

Finalement, un **Espace ou un Réseau Mobilité est comme un tiers** qui peut faciliter la mise en adéquation de ces deux parties prenantes (CEP et entreprises).

Un **Espace Mobilité** est organisé autour de **trois points** essentiels : 1) accompagnement, 2) connaissance puis partage de la Prospective Métiers et de la GPEC et 3) maille territoriale.

Or, en **observant un territoire** à partir des éléments les plus ressemblants : a) **dispositif d'État CEP** et b) maille **territoriale**, le constat est double. D'abord **un élément manque** au triptyque. Ensuite, les parties prenantes notent les **dysfonctionnements** liés à cette absence de partage entre CEP et entreprises, autour des sujets de Prospective et de GPEC.

Ainsi, un **système incluant** les Conseils en Evolution Professionnelle, le territoire et les informations Prospective Métiers et GPEC **serait une réelle plus-value** pour la gestion de la mobilité professionnelle. Ce lieu permettrait d'être au **plus près des besoins -immédiats et à venir-** des entreprises tout en gardant un **accompagnement de qualité et sur mesure**.

En conclusion, d'autres éléments seraient utiles pour répondre à l'hypothèse centrale. Notamment, il est utile d'analyser les résultats qui ont justifié l'étude du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises, étude sous-tendue par la question :

***Comment mettre en œuvre un réseau de mobilité inter-entreprises au sein d'un territoire ?***

---

## **Conclusion du chapitre 7**

---

### **Impacts de la recherche sur la mobilité inter-organisationnelle étudiée à partir de 11 entreprises et d'acteurs du dispositif de Conseils en Evolution Professionnelle (CEP)**

La coopération territoriale constitue une volonté politique au moment de la création du dispositif du Conseil en Evolution Professionnelle.

Entreprises et CEP sont parfois en lien. Cette connaissance réciproque reste à se développer.

## **Chapitre 8**

# **Impacts de la recherche sur la mobilité inter-entreprises étudiée à partir du Réseau Emploi et Mobilité**

### **Section 1 – Apports et limites du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises**

- 1.1 – Conditions de réussite du Réseau : préalables et fonctionnement
- 1.2 – Les points d’attention et limites du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises

### **Section 2 – Interprétation et discussion au regard de la revue de littérature**

- 2.1 – Coordonner la mobilité sur le territoire, une proposition de GRH partagée qui séduit
- 2.2 – La conviction partagée ne suffit pas : la mise en œuvre est complexe
- 2.3 – Le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises en tant qu’acteur réseau

### **Section 3 – Implications managériales**

- 3.1 – Intérêt de retracer l’historique d’une organisation inter-entreprises
- 3.2 – Préconisation : renforcer les points forts
- 3.3 – Des points d’attention pour consolider le Réseau à l’avenir

---

## Introduction au chapitre 8

---

### *Impacts de la recherche sur le Réseau de mobilité inter-entreprises*

Le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises a été créé **mi-2019**. Construit comme un **laboratoire territorial d'application de nos recherches**, nous l'avons fondé en partenariat avec deux grandes entreprises.

Cette section a pour objet d'analyser les résultats qui ont émergé de son étude, et d'en dégager une contribution managériale.

## 1 – Apports et limites du Réseau territorial inter-entreprises

Le recueil de données permet de dégager des éléments qui ont clairement facilité le fonctionnement du Réseau, ceux qui pourraient être améliorés et, également, les objectifs qui n'ont pas encore pu aboutir mais restent un projet porté par tous.

### 1.1 – Les conditions de réussite du Réseau : préalables et fonctionnement

La création même du Réseau a eu lieu que parce que les participants partageaient une envie de s'engager pour fluidifier l'emploi territorial.

#### 1.1.1 - La construction de la collaboration territoriale a -dans ce réseau- plusieurs préalables.

Le premier préalable est d'avoir 1) des **sujets en commun** pour lesquels les échanges en inter-entreprises ont du sens, et 2) des **convictions communes** sur ces sujets. Les deux grands thèmes traités dans le Réseau, et leurs convictions associées, sont que **l'accompagnement a une plus-value pour la réussite de la mobilité professionnelle** et qu'il est essentiel de travailler sur la **prospective métier et la GPEC-T**. Ces sujets peuvent être traités de deux manières différentes au sein du réseau. D'abord en **échangeant des pratiques** c'est à dire « *puiser et concrétiser* », en allant chercher de l'information dans d'autres entreprises puis en l'utilisant à l'amélioration continue interne. La deuxième manière de traiter ces sujets consiste à **réaliser des actions entre entreprises**. Cela peut prendre la forme **d'un Forum mobilité, d'une formation inter-entreprises**.

Le deuxième préalable réside dans la **conviction partagée de l'intérêt à effectuer des mobilités Volontaires Sécurisées**. En effet, devant l'augmentation des difficultés à effectuer des reconversions en interne, il existe une vraie nécessité de fluidifier l'emploi entre partenaires externes. La première **conviction** -préalable- réside donc dans l'idée qu'en communiquant **en inter-entreprises, les réussites des mobilités seront exponentielles**.

Pour ce faire, le troisième préalable indispensable est de travailler avec des **partenaires de confiance**, la « sécurité » promise au salarié ne peut se faire que dans cette condition, étant donné le fait qu'un salarié peut revenir dans son entreprise d'origine au bout de quelques années, s'il le souhaite.

En quatrième préalable, les échanges de pratiques et la mobilités inter-entreprises nécessitent qu'en plus de la confiance, un **code déontologique** soit clairement au sein du réseau. En effet,

les entreprises se ressemblent suffisamment pour trouver un intérêt au Réseau. De ce fait, elles peuvent avoir des **métiers sensibles**, en cours de recrutement, qui soient **communs**. Or le réseau est un lieu de coopération et de collaboration et surtout pas de concurrence territoriale.

Ces préalables posés, nos résultats montrent également des éléments utiles pour que le réseau fonctionne de manière efficiente.

### **1.1.2 - Conditions de réussite du Réseau**

Il ressort de cette recherche un point sur l'importance : **que chaque partie prenante puisse trouver dans ce Réseau ce qu'elle vient y chercher**. Pour chacun, chaque réunion est en effet un choix et non une obligation, **l'investissement individuel** joue donc un rôle central dans le Réseau. Cet investissement ne peut exister que **s'il est suivi en retour** d'un apport clair, spécifique et directement utile à ses actions professionnelles. C'est la raison pour laquelle, contacter chaque personne **avant toutes les réunions** constitue l'un des gages de réussite. Chaque participant en effet doit impérativement en sortir avec du **matériau utile à sa pratique et à son cœur de métier : la mobilité RH**.

Ensuite, le Réseau donnant lieu à une adhésion et mettant en lien des experts en inter-entreprises, il est apprécié que les **modalités d'organisation des réunions soient quelque peu différentes de leur vie professionnelle quotidienne interne**. En ce sens, l'originalité, l'animation, la **dynamique** des rencontres et **l'énergie** qui y circulent constituent un point clé des conditions de réussite.

L'objectif partagé *-au-delà de tous les préalables déjà cités-* concerne aussi un **partage des coûts**. Par exemple une formation inter-entreprises **coûte moitié prix** et s'avère **d'autant plus riche** que les équipes ont pu échanger entre elles sur le sujet de la formation. Le fait de partager des accompagnements RH d'une entreprise à l'autre peut aussi **réduire les coûts** tout en apportant une **ouverture utile aux managers comme aux salariés**.

Ensuite, la réussite du Réseau, plutôt adressé aux directeurs mobilité, passe finalement clairement par **l'implication des équipes au complet**. Ce sont ces **acteurs** qui, au **quotidien**, accompagnent les mobilités professionnelles. Ce sont donc les équipes qui seront facteurs de changement au sein du territoire, **territoire** d'autant plus **apprenant** que les partages auront lieu à grande échelle.

Enfin, la **taille du groupe reste un sujet** à chaque étape de la vie du Réseau. La confiance et la cohérence d'un **très petit groupe apportent une efficacité inégalable**. Cependant,

précisément, cette qualité des échanges donne envie de rencontrer de nouveaux directeurs RH-mobilité.

Dans les résultats il y existe des **avis divergents** sur la question de la taille du groupe, avis divergents venant des **mêmes personnes** qui font part du **double souhait**, d'ouvrir le Réseau mais peu, afin de l'enrichir sans perdre les avantages de la taille de l'actuel groupe.

## 1.2 – Les points d'attention et limites d'un réseau mobilité territorial

La **taille du Réseau** a été citée dans les résultats de l'étude, à plusieurs titres.

- D'abord parce qu'élargir amène de **nouveaux participants** avec lesquels il n'est pas si simple d'acquérir le même niveau de confiance, compte tenu du fait que les cofondateurs avaient vécu plusieurs mois de partages intenses. Puis, progressivement, une nouvelle dynamique sera également à recréer au fil des départs qui risquent d'intervenir.
- D'autre part, plus il y a de participants et plus les **sujets d'organisation se complexifient**, notamment en termes de coordination d'emplois du temps. Or, l'importance **d'échanger avec le même interlocuteur d'une fois sur l'autre** est un point régulièrement relevé, cela faisant partie de l'efficacité du Réseau.
- En outre, plus le groupe s'élargit, plus la question des **postes sur lesquels les entreprises sont concurrentes** se pose et donc plus le **cadre déontologique** devra être détaillé.
- Enfin, faire **venir un intervenant** utile à tous et/ou établir des liens **avec des partenaires institutionnels** sont des sujets évoqués dans les réponses.

D'autre part, la question de la **présence sur les réseaux sociaux** et celle des **outils partagés** pour rester en lien entre deux réunions est de plus en plus abordée. Le Réseau, à ce jour, dispose d'un nom et d'un logo mais pas de visibilité sur les réseaux sociaux. Un outil partagé pourrait **faciliter** la réalisation d'une Mobilité Volontaire Sécurisée.

## 2 – Interprétation et discussion au regard de la revue de littérature

Ces résultats, mis en lien avec ce qui avait été étudié au chapitre 1, remet cette recherche dans le contexte global des études scientifiques passées et en cours.

## 2.1 – Coordonner la mobilité sur le territoire, une proposition de GRH partagée qui séduit

Depuis plusieurs années, des projets ou des réalisations de coopérations territoriales inter-entreprises ont eu lieu sur plusieurs territoires, traitant de la mobilité.

En 2009 d'abord, Culié *et al.* (2009) présentaient le Pôle Mobilité Régional (**PMR**) de **Grenoble** qui accompagne des mobilités **inter-entreprises** du bassin d'emploi. Il était décrit à ce moment-là comme une réussite pour la fluidité de l'emploi territorial entre entreprises.

Puis, en 2018, Loufrani-Fedida et Saint Germes, montrent que l'engagement durable des parties prenantes dans une démarche de GRH territoriale a apporté des résultats pour l'emploi à **Sophia Antipolis**. Cette GPEC inter-entreprises a été créée avec des **partenaires publics et privés**. Ses résultats (p. 37) montrent d'abord que « *le territoire joue un rôle fédérateur pour les acteurs* ». Dans leurs résultats, la réussite tient au fait que les acteurs **étaient déjà en réseau** par ailleurs, sur le territoire. La GTEC développée avec « *eDRH SA* » s'appuie donc sur des « *relations existantes* », voire les **renforce**.

Loufrani-Fedida et Saint Germes montrent aussi que « *proposer un système technique support* » **digital** a permis de **constituer un acteur-réseau**. Pourtant, « *l'objectif de la sécurisation des parcours professionnels n'émerge vraiment qu'à la dernière configuration de l'acteur-réseau* », avec la **mise en place d'une plateforme mobilité**, qui demeure d'ailleurs **peu opérationnelle**.

En outre, les auteurs constatent que les **grandes entreprises** ont un engagement plus durable alors que les **PME** avaient été les cibles prioritaires.

Enfin, Mazzilli (2016) démontre, dans son étude sur la GPEC territoriale, l'importance de « *co-construire l'objectif commun avec les acteurs du territoire* », ce que **porte également le Réseau étudié**.

Si les convictions et objets de ces structures décrites par ces auteurs ont pour point commun l'emploi et la mobilité inter-entreprises, **leurs fonctionnements diffèrent**. Ces entités ont été créées par des directions d'entreprise et/ou par des acteurs publics. Or, dans le cas du Réseau, **l'initiative vient des professionnels RH-mobilité eux-mêmes**, qu'ils soient indépendants ou au sein d'une grande entreprise. Or, **trois des entreprises** présentes au moment de l'étude, ont par ailleurs noué des partenariats inter-entreprises existant au niveau **national**. Mais ces coopérations ne sont pas déclinées sur le terrain, à la maille du bassin d'emploi. Ainsi, dans le

cas du Réseau, ce sont les **experts RH locaux** qui ont pris la main sur le sujet de **l'inter-entreprises**.

Néanmoins, les items mis en valeur par ces auteurs ressortent également dans nos résultats.

## **2.2 – La conviction partagée ne suffit pas : mise en œuvre complexe de la GRH territoriale**

Les Espaces ou Réseaux Mobilité apportent des résultats en termes d'efficacité de reconversions et de coopération territoriale. Pour autant, sauf dans quelques situations rares, **son fonctionnement s'avère complexe**.

D'après Arnaud, Fauvy et Nekk (2013), en dépit des outils et des processus RH mutualisés, trois facteurs complexifient le développement du Pôle de Compétitivité qu'ils ont étudié. Deux d'entre eux se retrouvent dans nos résultats : « *la réalité d'adhérents non instantanément mobilisables qui freine la dynamique de la mutualisation* » ainsi « *l'hétérogénéité des attentes des membres* ». Si les actions du Réseau n'ont pas été encore trop entravées par le manque de disponibilité de ses participants ou par la diversité de leurs attentes, nos résultats montrent que **l'élargissement du groupe apporte des réflexions sur ces points**, même si cela n'a pas, jusqu'alors, gêné le fonctionnement du Réseau.

Ensuite, Evaraere (2016) démontre, à partir de son étude d'un Groupement d'Employeurs, qu'il y a une « *réticence des adhérents à partager des compétences potentiellement sensibles* ». Dans le Réseau, la confiance est, à ce jour, présente et la déontologie garantie. Mais, là aussi, l'élargissement du groupe à des entreprises similaires pourrait amener à ce que deux entreprises aient les mêmes enjeux de **recrutement sur des postes similaires, et en pénurie**.

Puis, précise Mazzilli (2016) les dispositifs intersectoriels sont « *sensibles à l'évolution du contexte externe : à tout moment, l'un des partenaires pour diverses raisons (financement, choix stratégique, difficultés économiques) peut décider de se retirer du partenariat et mettre en péril le maintien d'une collaboration stable* ».

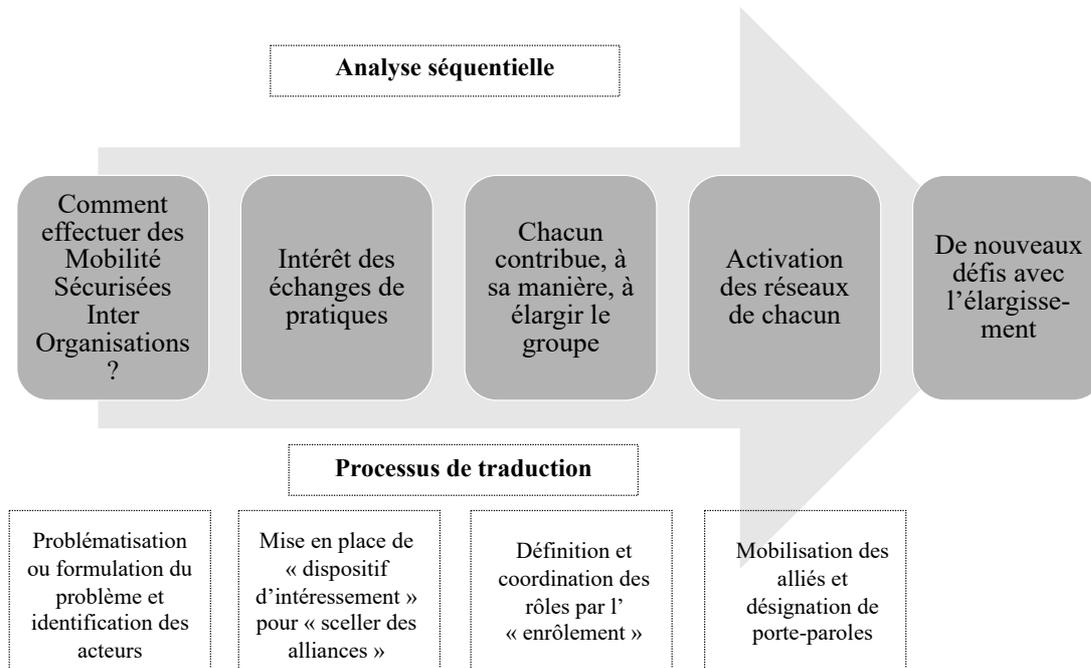
En résumé, enjeux divergents et « *jeux de pouvoir sont très complexes* » au sein d'un réseau territorial comme l'indiquent Bories-Azeau, Fabre et Loubes (2007).

De même, dans le Réseau, les grandes entreprises qui sont présentes appartiennent elles-mêmes à des éco-systèmes internes qui ont des stratégies et des enjeux pas toujours conformes à ceux des partenaires territoriaux.

## 2.3 – Le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises en tant qu'acteur réseau

Par son positionnement territorial et, à la fois, commun à plusieurs entreprises, le Réseau est devenu un acteur réseau au sens de Callon et Latour (2006). Ses actions ont été assimilables à la théorie de la traduction « *qui ne demande qu'à se développer* », et plus particulièrement au moment de l'élargissement du groupe.

Schéma 19 : Le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises engagé dans un processus de traduction



Pour réussir cette ouverture à de nouvelles entreprises, la **formulation du problème** et l'identification des acteurs ont été centrées sur l'objectif commun d'effectuer des mobilités sécurisées. Puis, les **alliances** se sont scellées à partir d'intéressement de partages de pratiques particulièrement et concrètement utiles. Ensuite, chacune des trois parties prenantes s'est spontanément réparti les rôles pour « **enrôler** » de nouveaux partenaires. Enfin, chacun a mobilisé son réseau propre, certains devenant plus clairement **des portes-paroles**.

Cet ancrage théorique a l'intérêt de **mettre en perspective** des actions qui peuvent paraître isolées et constituent, finalement, un modèle de « traduction ».

Ce processus rappelle la fragilité de ce type de dispositifs multi-acteurs mais montre finalement que, **tant que le processus de traduction existe**, les participants avancent, défendent leur groupe, y trouvent de l'intérêt et s'organisent pour le défendre.

C'est au fond **peut-être quand le processus de traduction s'arrête qu'il faut ré-interroger l'organisation**. Ainsi, faire de nouveaux projets (numérisation, journées avec les équipes, ...),

mobilise le Réseau et fait vérifier à chacun le rôle qu'il souhaite y prendre, la dynamique pouvant ainsi perdurer.

Décrypter ce processus de traduction apporte donc des éléments qui, étant clarifiés, pourraient être utiles en termes d'implications concrètes.

### 3 – Implications managériales

L'analyse de ces données permet d'en dégager une proposition de contribution managériale.

#### 3.1 – L'intérêt de retracer l'historique d'une organisation inter-entreprises

Prendre le temps, en situation de **praticienne réflexive**, de travailler sur l'histoire du Réseau, son idée initiale, puis sa transformation, revêt un **intérêt indéniable**. D'une part, ce récit permet de **consolider** les points fondamentaux et, d'autre part, **d'alerter sur les points plus faibles** de l'organisation au moment de l'étude.

Tableau n°31. Points clés de réussite d'un Espace Mobilité.

Conditions préalables Fondamentaux	Modalités de mise en œuvre	Démonstration de la performance	Difficultés rencontrées
⇒ <b>Convictions</b> intérêt coopération territoriale inter-entreprises	⇒ " <b>Puiser</b> " de bonnes pratiques et les " <b>concrétiser</b> " en interne	⇒ <b>Partages des coûts</b> (formations inter-entreprises, ...)	⇒ Taille du groupe
⇒ <b>Confiance</b>	⇒ Mettre en œuvre des <b>actions communes</b> (Forum, ...)	⇒ Chaque participant souhaite voir avancer <b>le projet qu'il porte</b>	⇒ <b>Equilibre à retrouver</b> quand changement de participants
⇒ <b>Déontologie</b>	⇒ Réaliser des <b>Mobilités Volontaires Sécurisées</b>	⇒ ADN : être <b>efficace</b> à chaque réunion	⇒ Outils numériques <b>partagés</b>
⇒ <b>Objectifs communs</b>	⇒ A destination des <b>équipes au complet</b>		⇒ Postes <b>sensibles</b> et concurrents
	⇒ <b>Dynamique</b> des rencontres, <b>énergie</b>		

Le premier constat à la lecture de ces résultats synthétisés est que le Réseau n'a **pas à défendre les fondamentaux** de la mobilité professionnelle que sont 1) l'accompagnement, 2) le partage de la Prospective Métiers et de la GEPC et 3) la maille territoriale. Car, contrairement aux deux premiers terrains, les individus qui entrent dans ce réseau sont à l'étape suivante : ils sont **d'ores et déjà des acteurs convaincus** du modèle des lieux dédiés à la mobilité. Ils sont même, en

plus, **persuadés que le travail en inter-entreprises** apporterait une efficacité exponentielle aux mobilités qu'ils mettent en œuvre sur ce format co-construit.

Ainsi, ce tableau montre que l'enjeu du Réseau, assuré sur le plan des convictions, est de réussir à s'organiser pour atteindre son objectif : la Mobilité Volontaire Sécurisée.

### **3.2 – Préconisations : renforcer les points forts**

Cette étude et son analyse confrontées aux résultats d'autres auteurs apportent une clarté sur les éléments de réussite à renforcer, pour le Réseau étudié, et également pour d'autres situations inter-entreprises.

D'abord, pour lutter contre tous les écueils présentés par les recherches sur le sujet, la **qualité des liens** a sans doute un rôle à jouer. Devillard (2017) montre qu'en permettant à une équipe de bien fonctionner ensemble, elle effectue ensuite les tâches naturellement, ce qu'il résume par : « *faites l'équipe et elle fera le reste* ». Dans la mesure où les convictions de fond sont communes et l'objectif partagé, les **liens entre les participants sont primordiaux**. Intégrer les nouveaux, retrouver un même niveau de qualité de relation entre chaque participant a donc du sens, c'est essentiel.

Ensuite, les adhérents ont l'idée, depuis le début, que les **partages de fond et de moyens** sont gagnants/gagnants. Approfondir les possibilités d'échanges à effectuer constitue un intérêt pour toutes les parties prenantes bien au-delà du Réseau. Cela a des **implications pour les managers qui pourraient être concernés** par ces actions inter-entreprises proposées par leurs équipes. Cela leur permettrait de découvrir d'autres entreprises.

Enfin, l'étude montre qu'à **l'échelle locale, sur le territoire**, plus que les décideurs, les **équipes RH de terrain sont avides de travailler en inter-entreprises**. Les partenariats et réseaux de direction sont certes utiles et même indispensables. Au niveau national, à leurs côtés, le **partage de pratiques est un gain immense** s'il est positionné au niveau de **ceux qui agissent** pour les réalisations concrètes de la mobilité.

### **3.3 – Des points d'attention pour consolider le Réseau à l'avenir**

Une autre contribution réside dans les points d'attention.

La **déontologie partagée et sa concrétisation** par un document est un point important de la constitution de ce type de Réseau. Sa formalisation n'est pas si évidente à déterminer. En effet, en inter-entreprises, les interactions sont peu nombreuses, rédiger une déontologie commune

peut paraître superflu, surtout si les bases de confiance sont déjà posées. Cependant, avec l'évolution du marché du travail, certaines **entreprises peuvent devenir concurrentielles** au sein du territoire. Un document déontologique anticipé a de l'intérêt à ce moment-là. La contribution, en ce sens, réside dans **l'attention à apporter à la formalisation** des points qui pourraient ralentir les coopérations territoriales.

Dans le même sens, un résultat contributif -et partagé par Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2019)-, est que **la mise en place d'un outil numérique a un rôle dans l'émergence du dispositif** en tant qu'acteur réseau.

Plusieurs dispositifs étudiés, y compris ce terrain qu'est le Réseau, ont montré que la **mise en œuvre de la Mobilité Volontaire Sécurisée est particulièrement délicate** à réaliser, même quand les entreprises sont bien coordonnées et avancées dans le projet. L'avenir dira **s'il** est plus pertinent d'abandonner l'idée et de se centrer sur des partages de pratiques, ou si, au contraire, par des chemins détournés et patients, les **mobilités inter-entreprises seront possibles** telles qu'elles sont imaginées : motivantes pour les salariés et utiles pour les entreprises.

---

## Conclusion du chapitre 8

---

### *Analyse des résultats, discussion, implications managériales*

Le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises dispose d'une **connaissance complète de la GPEC et prospective métier** puisque les participants en sont les animateurs régionaux au sein de leur entreprise.

Ils sont des **acteurs convaincus des coopérations** et des synergie **territoriales**.

Pourtant, si les parties prenantes sont experts de l'accompagnement, réussir à l'organiser de manière **partagée pour aboutir à de la mobilité volontaire sécurisé** est très délicat.

L'analyse du Réseau a apporté des éléments permettant d'avancer sur ce point.

---

## Conclusion de la partie III

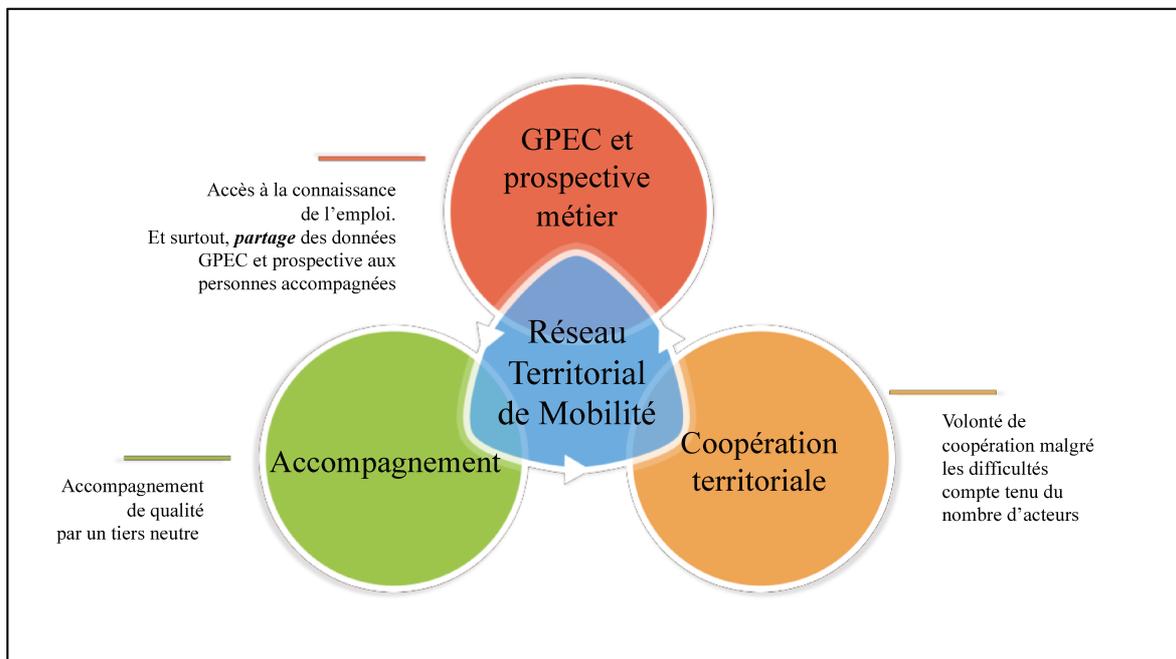
# Intérêt d'organiser la mobilité en réseau sur les territoires

---

Cette recherche a été menée sur **trois types de réseaux territoriaux de mobilité** : intra-organisationnel, inter-organisationnel et inter-entreprises.

L'analyse synthétique des résultats montre l'intérêt de mettre **dans un même lieu** -physique ou numérique- plusieurs paramètres qui facilitent la réussite des transitions professionnelles : 1) l'accompagnement ; 2) la GPEC et prospective métier ; 3) la coopération inter-organisationnelle à l'échelle d'un territoire.

*Schéma n°20 – Les fondamentaux d'un réseau territorial de mobilité.*



Accompagner la mobilité, connaître et partager la GPEC et la prospective métier, tout en œuvrant sur la maille territoriale, tout cela correspond à un constat partagé de plus-value pour la gestion de la mobilité.



# Conclusion générale

Cette thèse a débuté bien *avant* la crise du covid de 2020, alors que la question de l'emploi et de la mobilité professionnelle était déjà considérée comme importante. Depuis lors, elle est devenue une priorité car la crise a eu un « *impact sans précédent sur l'économie et l'activité des entreprises* », comme le montre Romani (2021, p.12). Les DRH ont été particulièrement sollicités pour faire face aux urgences en ayant aussi le souci de préparer « *les actions à mener pour relever les défis de l'après crise* » (Peretti, 2020, p.40). Ils ont aussi été nombreux à prendre conscience de l'importance de la prospective des métiers (Boyer et Scouarnec, 2009). Les modalités de réussite des mobilités professionnelles constituent par conséquent un enjeu essentiel pour faire face à une situation où l'on observe à la fois des « *pénuries de compétences* » (Besseyre des Horts, 2021) et des fermetures d'entreprises sur les territoires. Pour réussir ces transformations, de nombreuses parties prenantes de la mobilité professionnelle ont pris conscience que « *mieux interagir, coopérer* » et mettre en place des dispositifs s'appuie sur le « *développement de l'intelligence collective* » (Besseyre des Horts, 2020, p.157). Cette coopération relève notamment de la théorie de l'acteur-réseau développée par Callon et Latour.

Dans un premier temps, une revue de littérature de GRH a été réalisée sur le sujet de la mobilité professionnelle dans un contexte où les entreprises ne sont plus en mesure de garantir la pérennité des emplois. Elle a montré que la mobilité consiste à « *mettre la bonne ressource au bon endroit au moment opportun* » (Janand & Brillet, 2015), et qu'elle favorise une dynamique de renouvellement, permettant ainsi aux entreprises et aux salariés de développer leurs compétences (Peretti, 2013). Elle contribue surtout à la performance sociale et économique puisque « *les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations* » (Cappelletti & Noguera, 2016). La revue de littérature professionnelle et de GRH a aussi montré que les salariés doivent devenir acteurs leurs transitions professionnelles. De nombreux DRH ont ainsi mis en place des équipes RH « *chargées de la mobilité et des parcours professionnels* » comme le démontre le travail d'Abraham et Brillet (2011). Ainsi, que ce soit en intra ou en inter-organisationnel, sont apparues des structures permettant « *aux salariés de choisir leur parcours professionnel plutôt que de le subir* » (Culié, Defélix, & Retour, 2010). Pour harmoniser les actions de part et d'autre, Cerdin (2010) avait proposé la prospective personnelle ou la co-gestion qui réunit les actions des parties prenantes pour les

faire réussir, ce qui est aussi l'une des modalités possibles de la prospective des métiers (Boyer et Scouarnec, 2009). Des initiatives territoriales sont aussi apparues (Uzan, 2013), notamment sous la forme de GRH territoriales (Mazzilli, 2015), pour contribuer à la réussite des mobilités professionnelles à la fois sous la forme d'Espaces Mobilité internes (Gand et Sardas, 2009) et inter-entreprises selon diverses modalités : groupements d'employeurs (Evræere, 2016), pôles de compétitivité (Calamel *et al.*, Arnaud, Fauvy & Nekka 2013) ; GTEC partagée sur un territoire (Loufrani-Fedida & Saint Germe, 2019) ; Espaces Mobilité inter-entreprises (Defélix, C., Dégruel, M., Boulaire, M. Le, & Retour, D. 2013) ; dispositifs d'État d'accompagnement, tel que le Conseil en Évolution Professionnelle (d'Agostino A., Baghioni Liza, Gayraud L., Legay A., Valette-Wursthen A., 2019). Ces structures s'intègrent progressivement au niveau territorial dans les bassins d'emploi en tant que « *maille utile à la construction des mobilités et aux échanges de ressources, voire à la création de valeur ajoutée* » (Bories-Azeau & Loubès 2013) en montrant que « *le territoire émerge en tant que nouveau lieu de la gestion des compétences* » (Oiry & Al., 2013).

Partant de cette problématique de gestion de la mobilité qui associe les acteurs internes des entreprises et les acteurs territoriaux, la recherche a porté sur des réseaux mobilité ancrés sur un bassin d'emploi, où les parties prenantes apprennent à interagir et à coopérer. L'objectif a plus particulièrement consisté à identifier les conditions de réussite d'un Espace Mobilité interne et d'en évaluer la faisabilité de sa transposition à l'inter-organisationnel. L'hypothèse centrale posée au début des travaux d'observation scientifique était la suivante :

**Les Espaces Mobilité, mis en place dans les entreprises à des fins de mobilité interne, pourraient être transposés à l'échelle d'un bassin d'emploi, dans une approche de réseau inter-organisationnel.**

Pour mener à bien cette recherche, trois terrains ont été mobilisés : une recherche-action sur Espace Mobilité d'une grande entreprise de service public qui a été étudiée ; une enquête auprès d'entreprises et d'acteurs du Conseil en Évolution Professionnelle, et enfin un récit de vie centré sur la création d'un Réseau Emploi et Mobilité Inter-Entreprises.

#### **Recherche action sur une grande entreprise de service public**

Pour cette étude intra-organisationnelle, la posture de « *praticien réflexif* » (Schön, 1983) a permis d'en proposer une analyse approfondie à partir de plusieurs modalités d'accès aux données, Schön (1994) montrant que le savoir professionnel se construit à la fois « *par l'action* »

*et par la réflexion dans et sur l'action* ». A partir d'un positionnement épistémologique à dominante constructiviste, une observation participante a été effectuée (aussi dénommée « *recherche-action à la première personne* ») afin « *d'élaborer un modèle de fonctionnement du système étudié* » (au sens de David, 1999). Ce travail a été mené en s'appuyant sur un processus itératif, « *selon les phases de la boucle de recherche* » qui ont alterné des travaux de terrain en immersion et des phases de distanciation pour prendre du recul et analyser les matériaux (Cappelletti, 2010). L'entreprise choisie compte 150.000 salariés sur le territoire français. Les Espaces Mobilité y ont été créés en 2009 pour accueillir des salariés dont les services avaient été réorganisés. Ouvert rapidement à de très nombreux salariés en mobilité volontaires, plus de 2.000 y sont accompagnés en France chaque année, dont plus d'un tiers en mobilité volontaire. Sur la région qui a été sélectionnée pour l'étude, l'entreprise compte 7.500 collaborateurs sur le bassin d'emploi au moment du recueil des données. L'Espace Mobilité étudié gère la mobilité d'environ 250 salariés par an sur son territoire régional d'emploi. Cette recherche a « *nécessité de disposer de sources d'observations distinctes à différents niveaux de l'entreprise* » (Schön & Argyris, 2001). Elle a comporté une étude longitudinale ; une analyse de documents ; des entretiens ; et une analyse de 40 trajectoires de salariés pendant la durée de leur passage dans l'Espace Mobilité.

Bien que spécifiques, les résultats apportés par ces différentes sources d'étude ont été très majoritairement convergents en montrant qu'il existe une volonté politique de mettre en place des mobilités co-construites dans des logiques gagnant/gagnant. Ils montrent aussi que c'est la conjonction de la coordination des actions de mobilité qui est importante. Cela nécessite la construction du modèle d'un Espace Mobilité réunissant sur un même lieu trois points clefs des transitions : 1) un accompagnement de qualité par un tiers neutre ; 2) la connaissance de la prospective métier et de la GPEC et le partage de ces informations avec les salariés ; 3) la coopération inter-organisationnelle à l'échelon d'un territoire.

Ce modèle correspond à celui d'entreprises qui communiquent sur un même territoire et effectuent un travail de « *coordination efficace des ressources et des compétences spécifiques* » ce qui, grâce à un « *ancrage territorial fort, constitue un avantage compétitif pour ses parties prenantes* » (Noguera, Bories-Azeau, Fort, & Peyroux 2015).

Ces résultats étant globalement efficaces, la question suivante a été de savoir si le modèle des Espaces Mobilité pouvait être étendu à la maille territoriale sous un format de réseau inter-organisationnel.

## **Enquête auprès d'entreprises et d'acteurs du CEP**

L'étude exploratoire auprès d'entreprises et d'acteurs du CEP a eu pour objectif d'étudier ce qu'un territoire met déjà en œuvre en termes de mobilité co-construite. A partir d'entretiens semi-directifs, de nombreuses données ont été recueillies auprès d'entreprises de toutes tailles et d'acteurs du dispositif des Conseils en Évolution Professionnelle. Il ressort de l'analyse des données que l'accompagnement par un tiers neutre proposé aux salariés en France via le CEP commence à créer un lien entre les parties prenantes de l'éco-système territorial. Les salariés interrogés à titre individuels sont convaincus du bien-fondé du dispositif, mais font quand même part de leur méfiance dans la mesure où les CEP ne connaissent pas assez l'évolution concrète de la prospective des métiers. L'enquête a aussi montré que le dispositif CEP apporte bien un accompagnement de qualité par un tiers neutre et un niveau d'intervention sur la maille territoriale. Elle montre aussi que la connaissance de la GPEC et de la prospective métier ne progresse que lentement et qu'elle est encore peu partagée entre les entreprises.

## **Récit de vie d'un Réseau Emploi et Mobilité Inter-Entreprises**

L'étape suivante d'observation scientifique a ainsi été orientée sur les conditions de la coopération entre parties prenantes inter-entreprises de l'éco-système territorial. Cette recherche s'est appuyée sur l'histoire et les actions du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises ayant pour but de créer du lien entre les directeurs mobilité de grandes entreprises d'un même territoire. Ce réseau se réunit une fois par trimestre pour mener des actions partagées entre entreprises afin de favoriser les mobilités professionnelles et leur accompagnement efficient pour toutes les parties. Également praticienne réflexive pour cette recherche, les fondements et les objectifs du Réseau ont été racontés sous forme narrative à partir de l'étude longitudinale, de documents, et de notre posture de fondatrice. Pour compléter ce récit, les quatre grandes entreprises participantes ont répondu à un questionnaire. Les résultats montrent d'abord que l'accès à la GPEC et à la prospective métier est particulièrement facile puisque chaque participant en est l'animateur territorial au sein de son entreprise et qu'il est conscient de la nécessité de coopérer au sein du territoire. En revanche, bien qu'ils soient les experts de l'accompagnement avec leurs équipes, les dispositifs d'accompagnement commun en sont encore au stade préparatoire. Une fois mis en œuvre, ces dispositifs de mobilité volontaire sécurisés doivent permettre d'ouvrir le champ des possibles sur un bassin d'emploi aux salariés accompagnés en interne. En résumé, à ce stade, les éléments de GPEC, de prospective et de territoire existent, mais l'accompagnement inter-entreprises est seulement en cours d'apprentissage organisationnel.

## État de validation de nos hypothèses

A l'issue de notre travail d'observation scientifique sur trois terrains, nous pensons avoir apporté des matériaux significatifs pour crédibiliser notre hypothèse : le modèle des Espaces Mobilité, mis en place à des fins de mobilité interne, peut être transposé à l'échelle d'un bassin d'emploi dans une approche de réseau inter-organisationnel pour trois raisons que nous avons mises en évidence :

- L'organisation de la mobilité professionnelle s'organise de plus en plus à partir de modalités de co-construction (Foudriat, 2014) et de co-gestion (Cerdin, 2010). Or, ce qui était déjà vrai depuis quelques années, *et avait pour objet de répondre aux mutations économiques et écologiques*, s'est accéléré avec la crise sanitaire du covid qui a renforcé cette tendance.
- Le modèle de coordination proposé semble pertinent car il émerge sur les territoires analysés. **Il consiste à regrouper accompagnement, GPEC et prospective métier ainsi que les acteurs du territoire, dans un même lieu.** La mise en œuvre de ce modèle a commencé par des Espaces ou Pôle innovants depuis une dizaine d'années et, depuis 2014, s'est poursuivie avec, notamment, le dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle et la volonté politique affirmée d'en faire un pivot territorial, au centre de ces trois points.

Ainsi, le modèle d'Espace Mobilité peut être transposé à l'échelle d'un territoire. Ce qui ressort de cette étude est que la volonté existe, ce qui est un résultat en soi, et ce qui signifie que les trois piliers -identifiés par nos résultats- sont ceux qui sont visés comme une situation idéale. Pourtant, dans les faits, réunir ces trois points dans un même lieu constitue un parcours particulièrement complexe faisant l'objet d'un lent processus d'apprentissage organisationnel pour deux raisons :

- Il faut souvent un élément déclencheur pour créer des dispositifs innovants. Or cet évènement constitue souvent une étape difficile de la vie d'une organisation ou d'un pays, ce qui ne facilite pas toujours l'énergie positive censée accompagner ces mises en œuvre.
- D'autre part parce que la coordination de nombreux acteurs relève d'une grande complexité observée par l'ensemble des auteurs qui ont étudié des dispositifs territoriaux. Les différences d'enjeux, l'instabilité des membres, les risques de concurrence, l'aspect non prioritaire d'une mission inter-organisationnelle par rapport

à une mission intra-organisationnelle concourent à rendre délicate la mise en œuvre de ces coopérations territoriales.

Les résultats, qui répondent à l'hypothèse au travers de cette recherche, confirment donc l'utilité et l'importance du rôle de **l'acteur réseau** (Callon, 1986 ; Akrich et al., 1988 ; Callon et al., 2001 ; Latour, 2006). C'est la raison pour laquelle, chaque terrain a été étudié au travers des repères posés par ce cadre théorique. Faire passer les travaux au filtre de cette théorie apporte deux éléments au regard de la situation réflexive de cette recherche.

**En tant que chercheure**, cela a permis d'entrer dans une meilleure connaissance des recherches sur les dispositifs de GTEC et de recueillir des éléments de comparaison, grâce aux travaux répondant à « *l'appel de Defélix et al. (2010) incitant les chercheurs à mener des études longitudinales sur les démarches GTEC pour améliorer la compréhension de l'émergence de l'acteur collectif territorial et pour identifier les leviers de construction d'une communauté d'intérêts entre les différents acteurs du territoire (Mazilli 2020)* » (Loufrani-Fedida & Saint Germes, 2019).

**En tant que praticienne**, il apparaît utile de connaître les facteurs de réussite et les points de difficulté de la construction d'un dispositif de coopération territoriale. Être acteur réseau est à la fois essentiel et complexe. Finalement, le travail effectué sur les résultats montre qu'analyser une « *traduction* » (Callon et al., 2001) révèle qu'un dispositif existe et que des parties prenantes croient dans un projet apportant une plus-value. Il existe ainsi un début d'apprentissage inter-organisationnel pour agir au service de la fluidité de l'emploi et des mobilités sur le territoire.

Au regard de l'ensemble de ces résultats, trois **implications managériales** principales émergent :

**Utilité de connaître les facteurs de réussite d'un Espace Mobilité** intra-organisationnel. Cela peut permettre de décider la manière dont l'EM peut évoluer, et également d'envisager de l'ouvrir à l'inter-entreprises sans affecter la qualité intra. Les facteurs de réussite des Espaces Mobilité issus des résultats, sans qu'ils puissent être considérés comme des éléments nouveaux, sont donc clairement explicités et leur rôle de chacun est ici détaillé. Ces éléments constituent des points de repère utiles.

**Nécessité de l'évaluation des résultats visibles et cachés** : si les résultats montrent l'efficacité des dispositifs mobilité sur les trois terrains analysés, il est nécessaire d'évaluer non seulement

les résultats quantitatifs ou qualitatifs visibles, mais aussi les résultats à long terme, que l'on pourrait nommer « *performances cachées* » au sens de Savall & Zardet (2004). Or ceux-ci restent à évaluer dans des étapes ultérieures de la recherche. L'idée serait donc de mettre encore mieux en lumière les performances cachées des réseaux territoriaux. Une telle évaluation socio-économique permettrait de d'identifier précisément les éléments de performance pour les consolider. En effet, pour les trois terrains, le manque de lisibilité sur ces paramètres pourrait conduire à fragiliser des outils utiles alors qu'ils répondent bien aux enjeux des parties prenantes.

### **Nécessité de l'anticipation et de la prospective métiers au niveau territorial**

Il s'agit en effet d'anticiper les réorganisations prévisibles ou scénarisées et les accompagner en amont pour prévenir les risques sociaux et psychosociaux en favorisant les reconversions positives et réussies et leur accompagnement par deux moyens :

- **Anticiper avec la prospective des métiers.** Relayée par pôle emploi en février 2021, une étude de Dell et de l'Institut pour le futur montre que « *85% des emplois de 2030 n'existent pas encore* ». Entreprises et territoires effectuent des travaux d'envergure sur ce point. Cependant, compte tenu de l'ampleur des transformations à venir, anticiper sur les métiers reste tout simplement indispensable. S'y préparer reste complexe.

- **Anticiper sur les outils de la mobilité, notamment digitaux.** Bien que la crise sanitaire ait marqué un tournant important dans l'utilisation des outils numériques, les intégrer à la question de l'emploi, de la mobilité reste délicat, voire tabou. Des expérimentations ont eu lieu avec des réseaux de mobilité très digitalisés. Malgré les difficultés, il serait utile de poursuivre pour réconcilier nouvelles technologies et sujets touchant aux individus. Un cadre déontologique et une organisation apprenante pourrait encourager les parties prenantes à avancer sur la question du numérique dans l'accompagnement, plutôt que d'y renoncer.

**La contribution académique de ces travaux** sur la mobilité professionnelle réside dans trois points principaux.

La première contribution est d'apporter **une définition** et une méthode d'évaluation des Espaces Mobilités interne jusqu'alors peu étudiés dans la littérature.

La deuxième contribution est de démontrer, à partir de trois terrains, l'utilité de **créer des réseaux territoriaux de mobilité, réunissant dans un même lieu trois éléments** favorisant considérablement la mobilité professionnelle :

- 1) Un accompagnement de qualité proposé par un tiers neutre au sens de Chauvet (2017).
- 2) La connaissance GPEC et prospective métier au sens de Scouarnec (2002) et, surtout, le *partage* de ces informations.
- 3) L'action dans la maille territoriale (Zardet & Noguera, 2014).

La troisième contribution, à partir de l'analyse successive des résultats apportés par les trois terrains, est de mettre en lumière que, depuis quelques années, les **prémices du nouveau dispositif d'Etat, TransCo**, se mettaient en place. Ainsi, de manière quelque peu prospective, cette recherche montre que ces trois éléments -réunis au sein d'un réseau- apportent plus de fluidité dans la mobilité. Or, TranCo réunit, sur un territoire, l'accompagnement (par les CEP), auquel le dispositif ajoute une connaissance de la GPEC et de la prospective métier, soit les trois éléments clefs de réussite mis en exergue par les résultats de cette recherche.

### **Les limites de ce travail**

Une poursuite de la recherche serait nécessaire pour analyser les autres Espaces Mobilité existant au niveau régional. Leur taille induit sans aucun doute des effets réels sur le fonctionnement d'un Espace Mobilité. Dans l'Espace Mobilité d'un grand territoire, les conseillers mobilité sont entre 2 et 5. Ils échangent en équipe et le nombre de salariés accompagné crée une dynamique positive. Dans les petites régions, lorsque le conseiller mobilité se trouve seul sur un site avec des mobilités complexes à organiser compte tenu du manque de postes disponibles, les résultats quantitatifs et qualitatifs peuvent en être altérés. L'étude de l'ensemble des Espaces Mobilité internes de cette entreprise présenterait d'autres intérêts. Chacun d'entre eux n'utilise peut-être pas les mêmes leviers pour réussir les transitions. Un Espace Mobilité plus petit que celui qui vient d'être étudié peut-il assurer l'animation GTEC ? D'autres éléments lui sont-ils plus utiles compte tenu de la différence de contexte ?

Une autre limite de ce travail est d'avoir étudié le territoire à partir d'entreprises et de CEP. Il serait donc nécessaire de poursuivre la recherche en l'élargissant à d'autres acteurs territoriaux de la mobilité professionnelles, qu'ils soient publics ou privés. Il serait aussi intéressant de comparer les résultats obtenus sur d'autres bassins d'emploi.

Dans les trois cas, c'est-à-dire pour les résultats des données recueillies sur les trois terrains, il reste donc à confirmer ce qui relève du contextuel et du générique, afin de comprendre les conditions de généralisation ou les solutions d'adaptation à d'autres contextes. Notre hypothèse relative aux résultats génériques concerne la qualité de la coordination des acteurs autour de la mobilité professionnelle et de l'emploi. Cette coordination se construit avec des réseaux internes, inter-entreprises et avec le dispositif « Transitions Collectives » qui poursuit l'objectif de fluidifier l'emploi territorial à grande échelle.



# Bibliographie

- Abraham, J., Brillet, F., Ventolini, S., & Mercier, S. (2016). Le métier de chargé de la mobilité et des parcours professionnels. In Dunod (Éd.), *Quels métiers RH pour demain ?* (ANDRH-AGRH).
- Abraham, J. (2011). Le dispositif de gestion des compétences dans les PME : mythe ou réalité ? *Revue Internationale PME*, N°2, 139-165.
- Abraham, J. (2004). Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité. In *Gérer les carrières : enjeux et perspectives*. Vuibert, Paris.
- d'Agostino A., Legay A., Valette-Wursthén A., Baghioni L., Gayraud L. (2020). Professionnalités, systèmes d'acteurs et territoires : quels effets du conseil en évolution professionnelle ? Rapport final. HAL Id: halshs-02890304
- d'Agostino A., Baghioni L., Gayraud L., Legay A., Valette-Wursthén A. (2019). Le Conseil en Evolution Professionnelle, un nouveau métier ? Céreq Etude n°22 , mai 2019
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning : A theory of Action Perspective* (Addison We).
- Akoum, R. (2013). L'intention d'accepter une mobilité intra-organisationnelle : proposition d'un modèle de recherche. *XXIII<sup>ème</sup> congrès AGRH à Paris*.
- Akrich M., Callon M, et Latour B. (2006). Sociologie de la traduction. Textes fondateurs. Editions Presse des Mines, Paris, 401 pages.
- Arnaud, N., Fauvy, S., & Nekka, H. (2013). La difficile institutionnalisation d'une GRH territoriale. Une étude de cas exploratoire. *Revue Française de Gestion*, 231, 15-33.
- Aubert, J.-P., & Largier, A. (2013). *La SNCF en réflexion. Ouverture à la recherche et débats* (L'Harmattan). Paris.
- Autissier D., Peretti JM, Besseyre des Horts C.-H. (2020). Changement de crise, les organisations à l'épreuve du covid 19, MA Editions
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2011). Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistologie n'est que ruine de réflexion. *Groupe de Recherche en Droit, Economie et Gestion (GREDEG). Axe de recherche : Management Stratégique*.
- Babeau M. (2018). Le rôle de l'Espace Mobilité territorial d'une grande entreprise de service public : de la mobilité contrainte à la mobilité co-construite. Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF), Caen.

- Babeau, M., & Noguera, F. (2017). L'Espace Mobilité : un modèle alternatif à la GRH classique ? *XXVIIIème congrès AGRH - Aix-en-Provence*.
- Babeau, M., Janand, A., & Noguera, F. (2017). Un Espace Mobilité est-il transposable à un territoire ? D'un modèle contingent à un modèle de territoire. *6è colloque AIRMAP. Nice*.
- Babeau, M., & Janand, A. (2016). Retour vers le passé : histoire d'un Espace Mobilité (EM) dans une grande entreprise publique française. *XXVIème congrès AGRH - Strasbourg*.
- Bah T., Ndione L. C., Tiercelin A. (2015). Les récits de vie en sciences de gestion. Editions EMD, Versus, pages 15 à 34
- Baratoux, P. (2016). RH, le digital, une révolution sans précédent. *RH Info ADP*
- Barth, I. (2008). Proposition pour une épistémologie de la vente. *Mag, N°16*, 224.
- Beaujolin-Bellet R., Schmidt G. (2016). Restructurations d'entreprises, des recherches pour l'action. Collectif Vuibert - Collection AGRH
- Beaujolin-Bellet R., & Bobbio M.. (2010). Développer une véritable démarche de contrôle et d'évaluation des cellules de reclassement. *Revue de l'IREs, N°66*, 116.
- Beaujolin, R., Bergere, J.-M., Delenne, J.-L., Desurmont, M., Gazier, B., Germe, J.-F., Saïdi, B. (2004). La mobilité professionnelle : enjeux économiques et sociaux. *Développements, N°35*, 2 à 24.
- Beaulieu, P., & Kalika, M. (2015). *La création de connaissance par les managers*. EMS Management.
- Becuwe A., Oiry E. (2020). Entrepreneurs institutionnels, outils et stratégie de légitimation d'un service des Ressources Humaines in RIMHE [document électronique] - *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme n° 41 (2020/4)*. - pp. 31-52
- Besseyre des Horts, C.-H. (2021). Une fatalité ou une opportunité pour se transformer ? *Entreprise et Carrières*. n°1545, du 5 au 11 octobre 2021
- Besseyre des Horts, C.-H. (2020). Le retour aux fondamentaux pour les entreprises : un enjeu clé pour les DRH. *Entreprise et Carrières*. n°1493, du 7 au 13 septembre 2020
- Besseyre des Horts, C.-H. (2016). Les compétences en management et stratégie des équipes RH. In Dunod (Éd.), *Quels métiers RH pour demain ? (ANDRH-AGRH)*.
- Besseyre des Horts, C.-H. (2016). Les start-ups RH, un aiguillon salutaire pour les DRH. *La Revue Personnel, ANDRH*, 572.

- Blanchette C. & Baruel D. (2021). Heureux qui comme Ulysse... Amarrage des ancres de carrière et de l'employabilité dans la carrière protéenne. *Management & Avenir* 2021/1 (n°121), pages 149 à 169.
- Blanchard, O. & Tirole, J. (2021). Les grands défis économiques, rapport de la commission internationale Blanch. France Stratégie, juin 2021
- Blanchette C., (2018). Mobilité intra-organisationnelle et Responsabilité Sociale de l'Entreprises : Essai de conceptualisation de la mobilité responsable. Thèse de l'université Panthéon Sorbonne
- Boje D. (2008). livre *Storytelling Organizations*, Edition Sage. Los Angeles London New delhi Singapore
- Bories-Azeau, I., Defélix, C., Loubes, A., & Uzan, O. (2015). *RH, RSE et Territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*. (Collection. Recherche.AGRH, Éd.) (Vuibert).
- Bories-Azeau I. & Loubès A. (2013). L'évaluation des dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale : vers un renouvellement des pratiques ? *Management & Avenir* 2013/1 (N° 59), pages 157 à 175
- Bories-Azeau, I., Fabre, C., & Loubès, A. (2007). Emergence d'un acteur collectif territorial et réseau d'entreprise : l'exemple de CAMDIB. *Revue Gestion et Management Public*, n°17.
- Borne E. (2021). Nouveaux outils et simplification en faveur des personnes privées durablement d'emploi. *Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion*. Communiqué de presse le 2 sept 2021
- Boulaire (le), M., & Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH?. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 70, 51-68.
- Bournois, F., Point, S., & Rojot, J. (2007). *RH : Les meilleures pratiques du CAC 40* (Eyrolles).
- Boyer, L., & Scouarnec, A. (2009). La prospective des métiers. EMS.
- Brillet F. & Hulin A. (2010). Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective. *Management Prospective Ed.* | « Management & Avenir » 2010/6 n° 36 | pages 245 à 262.
- Brochier D. (2021). Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles ? in *Céreq Bref* n° 405

- Broussous M. (2020) - 29 janvier 2020. Développer l'orientation pour tous grâce à une « plateforme compétences » (Aline Souarnec, professeure en gestion des RH). Centre Inffo 29 janvier 2020.
- Bruner J. (1991). The Narrative Construction of reality. *Critical Inquiry*, 1991
- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2007). *Gestion des Ressources Humaines* (Dunod). Paris.
- Cadin, L. (1998). *Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ?* (Gestion 20). Paris.
- Calamel L., Defélix C., Mazzilli I., Retour D. †. Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes. *Management & Avenir* 2011/1 (n° 41), pages 175 à 193
- Calamel L., Defélix C. Loublès A., Uzan O. (2011). Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes. *Revue Management & Avenir* 2011/1 (n° 41), pages 175 à 193
- Callon, M. (2006). Sociologie de l'acteur réseau. In *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Presse des Mines.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc, *L'Année Sociologique*, 36, 160-20.
- Cappelletti L. (2012). Le contrôle de gestion de l'immatériel. Une nouvelle approche du capital humain. Edition Dunod. Collection Management Sup.
- Cappelletti, L. (2010). La recherche-intervention : Quels usages en contrôle de gestion ? *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*.
- Cerdin, J-L. (2010). La prospective personnelle. In A. Scouarnec, *Management et Métier : visions d'experts*. EMS, 91-100.
- Cerdin J.-L., Les carrières dans un contexte global. *Management & Avenir* 2004/1 (n°1), pages 155 à 175
- Cerdin, J.L. (2000). *Gérer les carrières*. Editions EMS.
- Charreire, S. (2002). Chris Argyris. Apprentissage organisationnel, actionnabilité des connaissances et vision programmatique. (in EMS Éd.), *Les Grands auteurs en management* (p. 167 à 182).

- Chauvet A. (2017). Accompagnement : quand ce qui se compte n'est pas ce qui compte..., in *L'art d'accompagner autrement...différents regards*. Editions Kelvoa. Ouvrage collectif coordonné par Chauvet
- Clot, Y. (2016). *Le travail sans l'homme*. Editions La Découverte
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing Action Research in Your Own Organization* (SAGE Publi). Ireland.
- Couteret P. Bornarel F., Virgili S. (2000). L'échec de la mise en œuvre d'une GTEC : une étude longitudinale. *Revue Gestion*. 2019/4 (Volume 36)
- Culié, J.-D., Defélix, C., & Retour, D. (2009). Vers une gestion territoriale des parcours ? Emergence des dispositifs, évolution des représentations. *Education Permanente, N°181*, 23 à 33.
- Dany, F., Pihel, L., & Roger, A. (2013). *La gestion des carrières. Population et contextes*. (Vuibert, Éd.). Paris: Collection Recherche de l'AGRH.
- Dany, F., Livian, Y., & Roger, A. (2002). *La nouvelle gestion des cadres* (Vuibert). Paris.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In *Conférence de l'AIMS* (p. 23).
- Defélix, C., Dégruel, M., Boulaire, M., & Retour, D. (2013). Elargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ?
- Defélix, C., Dégruel, M., Boulaire, M. Le, & Retour, D. (2010). Territorialisation de la GRH : de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH ? In *XXI<sup>e</sup> congrès AGRH - Rennes / St Malo*.  
*Management & Avenir, N°59, p.120 à 138*.
- Defelix, C. et Picq, T. (2013). De l'entreprise étendue à la " gestion des compétences étendue" : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité. *@GRH* , 7(2), pp. 41-66
- Dejoux C. (2021). Introduction à l'ouvrage coordonné par Cécile Dejoux, Olfia Gréselle-Zaïbet. *Management & Avenir* 2021/2 (N° 122), pages 115 à 119
- Devillard O., (2017). *La Dynamique des équipes et l'intelligence collective*. Editions Eyrolles
- Dubar, C. & Sainsaulieu, R (1996). Mobilités et formes de production identitaire. In *Cheminements et mobilités sociales*. La Documentation Française, p.327-342.

- Dubouloy, M. (2005). Accompagnement des parcours professionnels et rites de passage. In *XXI<sup>è</sup> congrès AGRH - Rennes / St Malo*.
- Duhautois, R., Petit, H., & Remillon, D. (2012). *La Mobilité professionnelle*. (Découverte, Éd.).
- Dupray, A., & Recotillet, I. (2009). Mobilités professionnelles et cycle de vie. *Economie et*
- Durand S, (2018). Le storytelling. Le guide pratique pour raconter efficacement votre marque. Éditions Dunod
- Durand E. (2020). Le gouvernement annonce un nouveau dispositif de reconversion pour faciliter la reconversion professionnelle des salariés dont l'emploi est menacé : « Transition collective ». 27 octobre 2020 - site de Centre Inffo
- Everaere, C. (2016). Le groupement d'employeurs. Pourquoi cette forme d'emploi atypique sécurisante est-elle si marginale ? *La Revue des Sciences de Gestion*, n°280 (p.67-73).
- Eyssette, F., & Besseyre des Horts, C.-H. (2014). *Comment la DRH fait sa révolution*. Collection La nouvelle société de l'emploi (Ed. d'Organisation).
- Fabre, C., Bories-Azeau, I., Chapellier, P., & Loubes, A. (2011). Les Cellules de reclassement au sein des plans de sauvegarde de l'emploi : une régulation sociale déterminante. *XXV<sup>ème</sup> congrès AGRH - Chester*.
- Fédération de la Formation Professionnelle. (2016). Livre Vert « La formation change de dimension : les entreprises témoignent et proposent ».
- Frimousse S. & Peretti J.-M. (2017). Entreprise et territoire : quelles perspectives pour demain ? *Questions de management* 2017/4 (n°19)
- Galambaud, B. (1991). *Des hommes à gérer* (ESF).
- Garcia S., Grimaud L. (2018). Professionnalisation et travail social. Sous la direction de Ranchin B. Document électronique, 3mpan n°109, 2018/1, p. 7-109.
- Gatignon-Turnau, A.-L., Ventolini, S., & Fabre, C. (2015). La proactivité de carrière : un processus d'anticipation ou de planification d'évènements ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°86, 26-43.
- Gaulejac V (de). (2008). L'histoire de vie a-t-elle un sens ? In *Intervenir par le récit de vie*, sous la direction de Gaulejac V. & Legrand M. Editions Erès. p. 13 à 31
- Géa F., (2021). Le défi des transitions collectives". *Revue du Droit du Travail*, n°423

- Glée C. & Scouarnec A. (2009). Plaidoyer pour une gestion humaine des transitions professionnelles ou ne plus subir mais choisir ! *Humanisme et Entreprise* 2009/3 (n° 293), pages 1 à 23
- Giroux N., Marroquin L., L'approche narrative des organisations. Lavoisier | « Revue française de gestion ». 2005/6 no 159 | pages 15 à 42
- Guerrero S., Cerdin J.-L., & Roger A. (2004). *Gérer les carrières : enjeux et perspectives* (Vuibert). Paris.
- Guézou P. (2021). Grâce à la crise, la formation professionnelle apparaît plus utile aux salariés. *Le Monde Emploi* du 11 février 2021 par Thomas J.
- Guiraudie, O. Thèse : Les groupes composent-ils un espace de mobilité professionnelle ? Le cas de Véolia Environnement (2010).
- Hautefort, M., & Niel, S. (2015). *Le licenciement économique*. (Lamy Éd., 2<sup>e</sup> édition). Paris.
- Huberman, A.-M., & Miles, M.-B. (2003). *Analyse des données qualitatives* (De Boeck 2). Paris: Collection Méthodes en sciences humaines.
- Hugrée C., Lehner P. & et Jean-Baptiste Paranthoën J.-B. (2021). Mobilités professionnelles : contextualisations et incidences, *Genèses*, no 122, Belin, avril 2021, 192 p.
- Institut du Leadership. (2013). Sécurisation des parcours professionnels. *BPI Groupe Institut du Leadership*.
- Janand A. & Jardat R. (2021). La commutabilité comme compétence. Une analyse des mobilités internes par le contrat psychologique. *Management & Avenir* n° 121 (2021/1). - p 79-101
- Janand, A. (2015). Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises : cheminement d'une recherche doctorale. *Revue de l'Association Nationale des Docteurs ès Sciences Economiques et en Sciences de Gestion. Prix de thèse 2014, Numéro spé.*
- Janand, A., & Brillet, F. (2015). La Mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : entre fins et moyens. *Gestion et Management Public. Volume 4. N°1*, 29 à 43.
- Jouison-Laffitte, E. (2009). La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. *REvue de l'Entrepreneuriat*, 8, 1 à 35.
- Kaisergruber, D. (2006). *Flexi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles* (Anact).
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). *Analyse de données qualitatives et recherche-intervention*

(ISEOR).

- Laroye-Carré F. & Mayen P. (2019). Les questions de professionnalisation posées par le conseil en évolution professionnelle. *Savoirs* 2019/3 (n°51), pages 79 à 95
- Le Grand J.-L. (2002). Histoire de vie. Éditions Vocabulaire de psychosociologie, p. 360 à 366
- Lhotellier A. (2001), Tenir conseil, délibérer pour agir. Poche. Edition Seli Arslan. 254 pages
- Loubès A. & Noguera F. (2021). L'apport du management socio-économique au renouvellement du modèle de gestion des ressources humaines (GRH) territoriale
- Loubès, A. & Bories-Azeau, I. (2012)., La GPEC élargie au territoire : quelles interfaces ? XXIIIème congrès AGRH, Nancy.
- Loubès A. & Bories-Azeau I. (2000). Les logiques de la GPEC élargie au territoire : une proposition de typologie. *Gestion* 2000-2016/2 (Volume 33)
- Loufrani-Fedida et St Germe (2019). L'engagement durable des parties prenantes dans une démarche de GRH territoriale : le cas de la GTEC de Sophia Antipolis. *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n°11 décembre 2019
- Loufrani-Fedida, S., Oiry, E., & Saint-Germe, E. (2015). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°97, 17 à 38.
- Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germe, E. (2015). Quand le territoire s'organise pour attirer à l'international et fidéliser en local les talents : le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis. *@GRH*, N°15, 99-125.
- Mahlaoui S., Cadet J.-P. & Rousseau (2008). Analyser les métiers en entreprise pour gérer les mobilités », *Bref Céreq*, n° 249, p. 1-4
- Marcandella E., (2021). Mise à l'épreuve du concept d'artefact de médiation pour appréhender la notion de parcours d'insertion. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2021/67 (Vol. XXVI), p. 127-156
- Matus M. (2021). Quand la reconversion conduit les chômeurs à redevenir "débutants". <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03168928>
- Mazilli I. & Pichault F. (2015). La construction des dispositifs de GRH territoriale : grille d'analyse et modalités du processus de traduction. *Revue Management international*, Volume 19, Numéro 3, Printemps 2015, p. 31–46

- Mazilli, I., (2015). Défis théoriques, réalisations pratiques. In *RH, RSE et territoires*, coordonné par Bories-Azeau I., Defélix C., Loubès A., Uzan O., AGRH, Vuibert
- Meilland, C., & Sarfati, F. (2016). Accompagner vers l'emploi : quand les dispositifs publics se mettent en action. (*Collection Travail et Société, 82*) Bruxelles, p.275.
- Mercier, E., Schmidt, G., & Lacour, S. (2012). Dispositif de reclassement et conversion professionnelle : une évaluation en termes de dynamiques identitaires. *XXIIIème congrès AGRH - Nancy*.
- Mignonac, K. (2001). Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : études auprès d'une population d'ingénieurs. *M@n@gement*.
- Misset S. & Noé C. (2021) Des mobilités discrètes en milieu populaire. *Genèses 2021/1 n°122*, p. 79-106
- Naedenoen, F., & Pichault, F. (2012). Restructurations d'entreprises et reconversion territoriale. Vers une institutionnalisation adaptative. *Revue Française de Gestion, N°220*, p.174.
- Niexiadomski C. (2019). Récit de vie. Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique, p.136-139
- Noguera F., Canes, N. Sbai H. (2020). Evolution des technologies et perspectives des métiers : les nouveaux défis des organisations hospitalières. Cas d'un groupement de laboratoires de biologie médicale d'un groupement hospitalier du territoire. *Revue de gestion des ressources humaines. ESKA. Revue de Gestion des Ressources Humaines n°118*
- Noguera F., Bories-Azeau I., Fort F. & Peyroux C. (2020). Rôle des réseaux dans la construction des compétences entrepreneuriales des territoires. HAL-SHS
- Noguera, F., Bories-Azeau, I., Fort, F., & Peyroux, C. (2015). Management des compétences entrepreneuriales territoriales. Résultats d'une enquête exploratoire de terrain. *Recherches en Sciences de Gestion, N°108, 25 à 46*.
- Noguera, F., Criaus, D., & Cappelletti, L. (2009). Le Management des talents : un enjeu économique. In Eyrolles (Éd.), in *Tous Talentueux* (p. 219 à 226). Paris.
- Noguera, F., & Lartigau, J. (2009). De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives. *Management & Avenir, N°25*.

- Notais & Perret, A. & V. (2012). La Mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel. *Revue Française de Gestion*, N°226, P.121 à 136.
- Oiry E., Bellini S., Colomer T., Fayolle J., Fleury N., Fredy-Planchot A., Kahmann M, Grimand A. Laval F. Le Guellec T., Lejeune J.-F., Malaquin M., Martin F., Rémond A. & Vincent S. (2013). La GPEC : de la loi aux pratiques RH – identification de quatre idéaux-types. *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2013/2 (N° 112), pages 4 à 16
- Palpacuer, F., & Seigneur, A. (2012). Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale. Le cas d'une restructuration dans les télécommunications. *Revue Française de Gestion*, 220, p.174.
- Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, n°20-2009/2 (Ed. L'Harmattan)
- Paul, M. (2015). L'accompagnement, de la notion au concept. *Education Permanente*, N°205.
- Payre S., Tissioui M., Scouarnec A., Joffre C. (2020). Quels indicateurs mobiliser pour piloter une cellule de reclassement et mesurer son efficacité dans le cadre d'un PSE ? Proposition d'une approche globale. *Recherches Sciences de Gestion* 2020/4 n°139 | pages 249 274
- Peretti, J.-M. (2009). *Tous talentueux*. (Eyrolles, Éd.). Paris.
- Peretti, J.-M., 2021, Les RH au temps de la relance. (AGRH)
- Plane, J.-M. (2003). *La Gestion des Ressources Humaines* (Economica).
- Plane, J.-M. (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management* (L'Harmattan).
- Poggi-Zambeaux M.S. (2021). Ne pas soigner l'offboarding ? Danger ! *RH info, le portail des ressources humaines*
- Raphan P.-A. (2021). L'intelligence artificielle de A à Z. Livre numérique
- Revaz F. (2009). Introduction à la narration. Collection Champs linguistiques. Editeur De Boeck Supérieur. 224 pages
- Rivière A., Loubès A. & Oriou L. (2019) Mécanismes de construction et d'appropriation d'un dispositif de GPEC élargie au territoire (GPEC-T) dans le secteur sanitaire et médico-social : une étude de cas exploratoire en Languedoc-Roussillon. *Association de Gestion des Ressources Humaines @GRH*, 2019/2 n°31, p. 65-89
- Rodier A. année des « transitions collectives » ? Chronique dans *Le Monde*. 5 décembre 2020
- Roger, A., & Ventolini, S. (2004). La Mobilité professionnelle au-delà des mesures

- classiques. XVème congrès AGRH - Montréal.
- Romani, C. (2020) L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et leurs organismes de formation : Résultats d'une enquête auprès d'acteurs de terrain fin 2020. Céreq Etudes n°36, 98 p.
- Roques, O. (1999). Les réactions des salariés aux transitions de carrière : une approche en termes de stress au travail, Thèse de doctorat en sciences de gestion. IAE Aix-en-Provence.
- Rousset, P., Giret, J.-F., & Grelet, Y. (2011). Les parcours d'insertion des jeunes : une analyse longitudinale basée sur les cartes de Kohonen. *Net.Do.82 - Céreq*.
- Sainsaulieu, R. (1977). L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation. Presses de Sciences Po
- Saint-Germes, E., Pijoan, N., & Briole, A. (2011). Les Paradoxes de la mobilité des séniors. *XXIIème congrès AGRH - Marrakech*.
- Sardas, J.-C., & Gand, S. (2009). *L'accompagnement des transitions professionnelles contraintes par des restructurations : analyse des effets d'un dispositif interne d'accompagnement des parcours*. XXème congrès AGRH - Reims.
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*. (BIT, Éd.) (2ème éd.). Genève.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*. (C. R. en Gestion, Éd.) (Economica).
- Savall, H., & Zardet, V. (1987). Maîtriser les coûts et performances cachées. Economica.
- Schön, D., & Argyris, C. (2001). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*. (D. Boeck, Éd.).
- Schön, D. (1994). *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. (Logiques, Éd.). Montréal.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner : How professionals Think In Action* (Basic Book).
- Scouarnec, A., & Poilpot-Rocaboy, G. (2016). *Quels métiers RH pour demain ?* (Dunod).
- Scouarnec, A. (2010). Management et métier. Visions d'experts mélangés en l'honneur de Luc Boyer. (EMS Ed.)

- Scouarnec, A. (2002). La prospective métier : définition et méthodologie. *XIIIème congrès AGRH* - Nantes.
- Sen, A. (2010). *Repenser l'inégalité* (Seuil).
- Sigot, J.-C., & Vero, J. (2014). *Politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer* (No. 318).
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justification de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives*, 27, 127-140.
- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., Normand, E., Bender, A.-F., & Silva, F. (2012). *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (Pearson Ed). Paris.
- Thierry D. & Tuillier J.-N. (2003). Mieux vivre les restructurations. Ed. d'Organisation, 184p.
- Tremblay, M., Wils, T., & Proulx, C. (1995). Étude des déterminants de l'orientation de carrière et du désir de changement de voie de carrière chez une population d'ingénieurs. *VIème congrès de l'AGRH*. Poitiers.
- Uzan, Bonneveux, Bories-Azeau, Condomines, Delattre, Houessou, Hulin, Loubes, R.-C. (2017). De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 103, 20-39.
- Uzan O. (2013) Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas de Danone. *Revue Management @ avenir*, p.194-210
- Van De Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship. A guide for Organisation and Social Research* (Oxford Uni).
- Vardi, Y. (s. d.). Organizationnel Career mobility : an integrative model, *Academy of management Review*. *Academy of management review*, N°5, 341-355.
- Walsh I. & Renaud A. (2010). La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information. *Management & Avenir* 2010/9 (n°39)
- Weick Karl E., Broxning Larry D., Argument and narration in organizational communication. *Journal of Management*, 1986, n° 12, p. 243-259.
- Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la compétence*. (Liaisons, Éd., 2ème édition). Collection Entreprise & Carrières.

Zardet, V. et Noguera, F. (2014). Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires, *Gestion et management public*, 2 (2), 5-31.

# **Table des matières**

Remerciements.....	7
Sommaire.....	11
Introduction générale.....	13
<b><u>Partie I – La mobilité, un appui aux changements.....</u></b>	<b>24</b>
<i>Introduction à la partie I.....</i>	<i>25</i>
<b><u>Chapitre 1 - De mobilité interne à la mobilité en réseau.....</u></b>	<b>26</b>
Introduction à chapitre 1.....	27
<b>1 – Les enjeux de la mobilité professionnelle.....</b>	<b>28</b>
1.1 – La mobilité professionnelle et sa mesure.....	28
1.2 – L'évolution de la mobilité en adéquation avec les enjeux.....	37
Synthèse de la section 1.....	45
<b>2 – De la mobilité prescrite à la co-gestion de la mobilité.....</b>	<b>46</b>
2.1 – L'individu acteur de son parcours et l'entreprise de l'employabilité.....	46
2.2 – L'accompagnement en point clef.....	51
2.3 – Le territoire, une partie prenante reconnue.....	58
Synthèse de la section 2.....	63
<b>3 – Les Espaces Mobilité et l'acteurs réseau.....</b>	<b>64</b>
3.1 – Les différentes formes d'Espaces Mobilité.....	64
3.2 – Les EM dans la littérature et proposition de définition.....	69
3.3 – Le rôle de l'acteur réseau dans la mobilité territoriale.....	74
Synthèse de la section 3.....	79
Conclusion du chapitre 1.....	80
<b><u>Chapitre 2 – Construction de réseaux territoriaux de mobilité.....</u></b>	<b>81</b>
Introduction au chapitre 2.....	82
<b>1 – Stratégie de la recherche.....</b>	<b>83</b>
1.1 – Positionnement épistémologique.....	83
1.2 – Le statut de la recherche.....	85
1.3 – La posture du chercheur.....	88
Synthèse de la section 1.....	90
<b>2 – Approche intra-organisationnelle : Cas d'une grande entreprise publique...</b>	<b>91</b>
2.1 – Présentation de l'Espace Mobilité interne.....	91
2.2 – Protocoles de mise en œuvre de la méthodologie.....	93
Synthèse de la section 2.....	106
<b>3 – Étude exploratoire inter-organisationnelle auprès d'entreprises et du CEP..</b>	<b>107</b>
3.1 – Présentation du terrain.....	107
3.2 – Protocole de recherche : entretiens.....	109
Synthèse de la section 3.....	117
<b>4 – Approche inter-entreprises de la mobilité : étude d'un réseau territorial.....</b>	<b>118</b>
4.1 – Présentation du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises.....	118
4.2 – Protocole de recherche : questionnaire et récit de vie.....	119
Synthèse de la section 4.....	127
Conclusion du chapitre 2.....	128

<b><u>Partie II - Mobilité, de l'interne à inter-entreprises.....</u></b>	<b>130</b>
<i>Introduction à la partie II.....</i>	131
<b><u>Chapitre 3 – Approche intra-organisationnelle. Résultats.....</u></b>	<b>132</b>
Introduction au chapitre 3.....	133
<b>1 – Analyse descriptive de l'histoire des Espaces Mobilité .....</b>	<b>134</b>
1.1 – La naissance des Espaces Mobilité .....	135
1.2 – La mise en œuvre des convictions initiales.....	140
Synthèse de la section 1.....	143
<b>2 – Représentation du rôle des Espaces Mobilité par les parties prenantes .....</b>	<b>145</b>
2.1 – Vingt-quatre entretiens qualitatifs.....	145
2.2 – Représentation du rôle de l'Espace Mobilité par les parties prenantes.....	148
Synthèse de la section 2.....	160
<b>3 – Analyse de quarante trajectoires de salariés accompagnés par l'EM.....</b>	<b>161</b>
3.1 – Entrée dans l'EM et demande initiale du salarié.....	161
3.2 – Accompagnement du salarié par l'EM et réalisation du projet professionnel.....	162
3.3 – Profils des salariés ayant changé de poste après passage par l'EM.....	168
Synthèse de la section 3.....	171
<b><u>Chapitre 4 – Étude inter-organisationnelle, entreprises et CEP. Résultats.....</u></b>	<b>173</b>
Introduction au chapitre 4.....	174
<b>1 – Mobilité et organisation.....</b>	<b>176</b>
1.1 – Variété d'organisation de la mobilité selon taille de l'entreprise.....	176
1.2 – L'organisation de la mobilité vue par les CEP.....	180
<b>2 – Mobilité et territoire.....</b>	<b>184</b>
2.1 – Volonté de coopération territoriale impulsée par dispositif CEP.....	184
2.2 – Manque de reconnaissance et malentendus entre parties prenantes.....	188
<b>3 – Mobilité et accompagnement.....</b>	<b>191</b>
3.1 – Les CEP font du lien par leurs actions.....	191
3.2 – Les CEP mettent en lien par leur positionnement.....	194
<b>4 - Mobilité et technologie digitale.....</b>	<b>199</b>
4.1 – Intérêt du digital pour les métiers de l'accompagnement.....	199
4.2 – Les limites du digital pour les métiers de l'accompagnement.....	201
4.3 – Un avis partagé : le digital évidemment mais l'humain d'abord.....	204
<b>5 - Mobilité et performance.....</b>	<b>205</b>
5.1 – Difficulté de mettre en adéquation outils d'évaluation et performances.....	205
5.2 – Une performance difficile à démontrer, mais reconnue.....	208
Synthèse de la section 1.....	212
<b>6 – Résultats soumis à deux experts.....</b>	<b>213</b>
<b><u>Chapitre 5 – Approche inter-entreprises : Étude d'un Réseau. Résultats.....</u></b>	<b>219</b>
Introduction au chapitre 4.....	220
<b>1 – Le Réseau Mobilité raconté par sa fondatrice, récit de vie.....</b>	<b>221</b>
1.1 – Création du réseau. Année 1.....	222
1.2 – Structuration et élargissement du réseau. Année 2.....	230
1.3 – Des actions inter-entreprises. Année 3.....	249
<b>2 – Le Réseau. Perception des entreprises impliquées. Perspectives .....</b>	<b>260</b>
Synthèse de la section 2.....	273

Conclusion chapitre 5.....	274
Conclusion de la partie II.....	275

<b><u>Partie III : Nécessité d’organiser la mobilité en réseau territorial</u></b> .....	<b>276</b>
<i>Introduction à la partie III</i> .....	277

<b><u>Chapitre 6 – Impacts de la recherche sur EM intra-organisationnel.</u></b>	<b>278</b>
<b>1 – Apports et limites des Espaces Mobilité internes. Analyse des résultats</b> .....	<b>279</b>
1.1 – Conditions de réussite d’un Espace Mobilité.....	280
1.2 – Les limites de l’Espace Mobilité étudié.....	281
Synthèse de la section 1.....	288
<b>2 – Interprétation et discussion des résultats au regard de la littérature</b> .....	<b>289</b>
2.1 – Types de mobilité et ancrés de carrière : l’EM pour mobilité interne.....	289
2.2 – Les trois piliers de l’Espace Mobilité.....	291
2.3 – L’Espaces Mobilité comme outil spécifique et rare.....	293
2.4 – L’Espace Mobilité en tant qu’acteur réseau.....	294
Synthèse de la section 2.....	296
<b>3 – Implications managériales pour les Espaces Mobilité</b> .....	<b>297</b>
3.1 – Connaître les facteurs de réussite.....	297
3.2 – Démontrer les performances.....	299
3.3 – Élargir au territoire. L’Espace Mobilité, transposable à un territoire ?.....	300
Synthèse de la section 3.....	302
Conclusion du chapitre 6.....	303

<b><u>Chap 7 – Impacts de la recherche sur la mobilité inter-organisationnelle</u></b> .....	<b>304</b>
<b>1 – Mobilité territoriale et éco-système, une coordination à consolider</b> .....	<b>306</b>
1.1 – CEP et entreprises, ce qui fonctionne.....	306
1.2 – Les limites mises en lumière sur le fonctionnement territorial.....	308
<b>2 – Interprétation et discussion des résultats au regard de la littérature</b> .....	<b>310</b>
2.1 – Le dispositif des Conseils en Evolution Professionnelle.....	310
2.2 – Le CEP en tant qu’acteur réseau.....	311
<b>3 – Implications managériales pour la mobilité inter-organisationnelle</b> .....	<b>312</b>
3.1 – Communiquer avec les entreprises.....	313
3.2 – Ajouter prospective métiers et GPEC au dispositif CEP.....	314
Conclusion du Chapitre 7.....	316

<b><u>Chapitre 8 – Impact de la recherche sur la mobilité inter-entreprises</u></b> .....	<b>317</b>
<b>1 – Apports et limites du Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises</b> .....	<b>319</b>
1.1 – Conditions de réussite : préalables et fonctionnement.....	319
1.2 – Point d’attention et limites du Réseau.....	321
<b>2 – Interprétation et discussion au regard de la littérature</b> .....	<b>321</b>
2.1 – Coordonner la mobilité sur les territoires : idée qui séduit.....	322
2.2 – La conviction partagée ne suffit pas : mise en œuvre complexe.....	323
2.3 – Le Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises en tant qu’acteur réseau.....	324
<b>3 – Implications managériales pour le Réseau Mobilité inter-entreprises</b> .....	<b>325</b>
3.1 – Intérêt de retracer l’histoire d’une organisation inter-entreprises.....	325
3.2 – Préconisations : continuer et renforcer les points forts.....	326

Conclusion du chapitre 8.....	328
<i>Conclusion de la partie III</i> .....	329
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>330</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>339</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>353</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>371</b>

.



## **Annexes**

Annexe n°1 : Liste des tableaux insérés dans la thèse

Annexe n°2 : Liste des schémas insérés dans la thèse

Annexe n°3 : Liste des textes utilisés pour l'analyse de documents

Annexe n°4 : Schéma conduite du projet de l'Espace Mobilité (EM)

Annexe n°5 : Entretien avec un salarié accompagné par l'EM

Annexe n°6 : Extrait des phrases témoins

Annexe n°7 : Classement des phrases témoins par thèmes, sous-thèmes et idées-clés

Annexe n°8 : Extrait du tableau de bord de l'Espace Mobilité régional étudié

Annexe n°9 : Fiche synthétique salarié extraite de l'outil informatique des EM

Annexe n°10 : Grille construite pour recueillir les informations de chaque salarié

Annexe n°11 : Résultats consolidés pour les 40 trajectoires

Annexe n°12 : Conversion des résultats sur Google Form sur Excel

Annexe n°13 : Fiches d'informations sur les parties prenantes interrogées : 11 entreprises et des acteurs du dispositif Conseil en Evolution Professionnelle

Annexe n°14 : Verbatims sélectionnés par parties prenantes

***Les annexes sont dans un document à part***





## Résumé

Cette thèse de management des ressources humaines traite de la gestion de la mobilité professionnelle territoriale organisée sous forme de réseau. Au niveau théorique, elle a pour objectif de contribuer à l'analyse du développement organisationnel en réseau permettant d'articuler la gestion interne de la mobilité professionnelle en entreprise et la gestion de cette mobilité au niveau territorial. Au niveau des impacts managériaux recherchés, il s'agit de répondre à une demande sociale des acteurs socio-économiques confrontés à une transformation rapide des emplois.

La recherche réalisée montre que la gestion de la mobilité a besoin d'être organisée sous forme de réseau réunissant dans un même lieu : 1) un accompagnement de qualité effectué par tiers neutre ; 2) la mise en œuvre de la GPEC et de la prospective métiers et surtout le *partage* de cette connaissance aux individus accompagnés ; 3) une volonté et des actions de coopération territoriale au sein du bassin d'emploi.

Pour appuyer cette démonstration, trois types d'observations scientifiques ont été réalisées :

-Une recherche-action dans un Espace Mobilité d'une grande entreprise de service public, montrant les apports et les limites d'une approche intra-organisationnelle de la mobilité et des trajectoires professionnelles.

-Une enquête portant sur les impacts du dispositif de Conseil en Évolution Professionnelle au niveau d'un territoire. Ce travail met en évidence l'importance d'une approche inter-organisationnelle de gestion de la mobilité.

-Un récit de vie préalable à une recherche-intervention dans le cadre de la mise en place d'un Réseau Emploi et Mobilité inter-entreprises. Ce travail d'évaluation scientifique d'expérimentations en cours sur des bassins d'emploi montre la pertinence de la mise en place des réseaux qui articulent gestion interne et gestion territoriale des transitions professionnelles.

**Mots clés :** gestion de la mobilité professionnelle, prospective-métier, développement inter-organisationnel, théorie de l'acteur réseau, recherche-action

## Abstract

This thesis in human resource management deals with the management of territorial professional mobility organized in the form of a network. At the theoretical level, its objective is to contribute to the analysis of organizational development of networks, allowing the articulation of internal management of professional mobility in companies and the management of this mobility at the territorial level. In terms of the managerial impacts sought, it is a question of responding to a social demand from socio-economic actors faced with a rapid transformation of jobs.

The research carried out shows that mobility management needs to be organized in the form of a network bringing together in one place: 1) quality support provided by a neutral third party; 2) the implementation of the provisional management of jobs and competences along with job forecasting and, above all, the sharing of this knowledge with the individuals supported; 3) a desire for and actions of territorial cooperation within the employment area.

To support this demonstration, three types of scientific observations were made:

-An action research in a Mobility Space of a large public service company, showing the contributions and limits of an intra-organizational approach to mobility and professional trajectories.

-A survey on the impact of the Career Development Consulting system on a territory. This work highlights the importance of an inter-organizational approach to mobility management.

-A life story prior to a research-intervention in the framework of the implementation of an inter-company Employment and Mobility Network. This scientific evaluation of experiments in progress in employment areas shows the relevance of setting up networks that articulate internal management and territorial management of professional transitions.

**Key words:** professional mobility management, job foresight, inter-organizational development, actor-network theory, action research