



**HAL**  
open science

# Evolution du régime de mobilité interne dans l'ingénierie automobile : conditions d'émergence et modes de gestion

Maud Guy-Coquille

## ► To cite this version:

Maud Guy-Coquille. Evolution du régime de mobilité interne dans l'ingénierie automobile : conditions d'émergence et modes de gestion. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2016. Français. NNT : 2016PSLEM087 . tel-03270899

**HAL Id: tel-03270899**

**<https://pastel.hal.science/tel-03270899>**

Submitted on 25 Jun 2021

**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 DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres  
PSL Research University

Préparée à MINES ParisTech

## Evolution du régime de mobilité interne dans l'ingénierie

Conditions d'émergence et modes de gestion

Ecole doctorale n°396

ÉCONOMIE, ORGANISATION ET SOCIÉTÉ

Spécialité SCIENCES DE GESTION

### COMPOSITION DU JURY :

**Mme. Géraldine SCHMIDT**  
IAE de Paris  
Présidente

**M. Loïc CADIN**  
ESCP Europe  
Rapporteur

**M. Christophe MIDLER**  
Ecole Polytechnique  
Rapporteur

**M. Thierry STAHL**  
Renault  
Examineur

**M. Jean-Claude SARDAS**  
Mines ParisTech  
Examineur

**M. Cédric DALMASSO**  
Mines ParisTech  
Examineur

Soutenue par Maud GUY-COQUILLE  
Le 16 Décembre 2016

Dirigée par  
**Jean-Claude SARDAS**  
**Cédric DALMASSO**







## **Avertissement**

L'École des Mines de Paris n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.



*« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas,  
c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles » (Sénèque)*





A Jean Bruston, pour m'avoir mis cette folle idée en tête,  
A tous ceux ensuite qui se sont évertués à la nourrir, à l'encourager et à m'aider à la mener à terme



## Remerciements

Mes remerciements s'adressent, pour commencer, à Jean-Claude Sardas et Cédric Dalmasso, mes deux encadrants de thèse. A mon directeur de thèse, Jean-Claude Sardas, merci pour ta disponibilité, pour avoir su me guider dans mes réflexions tout en me laissant de l'autonomie. Depuis le master GDO, du chemin a été parcouru, tout au long duquel tu m'as fait confiance et donné de belles opportunités. Des plateaux téléphoniques d'Orange au Technocentre, ce sont autant de souvenirs que je garderai en tête.

A Cédric Dalmasso, merci pour ta passion de la recherche et de notre terrain commun. Je ne saurais trop te remercier de m'avoir convaincue de dépasser mes réticences et d'aller explorer ce terrain fabuleux qu'est Renault. En m'ouvrant cette porte, tu m'en as ouvert bien d'autres et je t'en suis reconnaissante.

Je tiens également à faire part de ma reconnaissance aux membres de mon jury, Géraldine Schmidt, Loïc Cadin et Christophe Midler, pour avoir accepté de lire et d'évaluer mon travail de thèse. Vos travaux et nos échanges ont nourri mes réflexions et je suis honorée de votre présence dans mon jury.

Je remercie chaleureusement les deux personnes qui m'ont donné accès à mon terrain. Tout d'abord, je remercie Daniel Ruston pour avoir initié ce projet de thèse et pour l'avoir défendu jusqu'au bout. Ce projet n'aurait pu naître sans lui et il lui en a donné les gènes.

Un chaleureux merci à Thierry Aubert pour s'être heurté à toute l'opacité du processus administratif de Renault et pour en avoir triomphé « à la barbe » des difficultés. Merci pour ta grande tolérance à tous les imprévus de ma vie, pour avoir enrichi mon vocabulaire d'un grand nombre d'expressions, pour ta présence et ton soutien indéfectible. Durant toute ces années, tu as été tour à tour mon père technique, mon tuteur de thèse et surtout un ami formidable.

Un grand merci, et pas des moindres, à Thierry Stahl qui a récupéré fortuitement une doctorante lors de sa prise de poste en tant qu'ADCR en janvier 2014 et qui m'a accompagnée jusqu'au bout de cette aventure. Merci pour avoir offert de beaux développements à cette thèse et avoir encadré ce travail toujours avec rigueur, justesse et perspicacité. Merci pour ton soutien et ta confiance, qui sont allés jusqu'à m'ouvrir les portes de la Chine, et ont donné une belle suite à mon parcours chez Renault.

Un merci tout particulier à Jean Bruston, qui, il y a quelques années maintenant, m'a posé, sans préavis, une question toute simple : « pourquoi ne fais-tu pas une thèse ? ». Sans lui, cette « idée folle » n'aurait jamais germé dans mon esprit.

A mon terrain de recherche, Renault, ainsi qu'à tous ceux que j'ai eu la chance de rencontrer durant ces quelques années à l'Ingénierie, j'adresse un merci à la fois amusé et ému, en repensant à ma frayeur initiale, et à ma surprise de découvrir un monde passionnant et de passionnés, à la fois brut et touchant, qui ne cesse encore aujourd'hui de me surprendre et de me captiver. J'adresse des remerciements à tous ceux, et ils sont nombreux, qui ont eu la patience de répondre à toutes mes questions naïves sur les mystères de l'Emboutissage, de la Tôlerie, de la Géométrie, du Montage et du Châssis-Liaison au sol. Grâce à vous tous, je ne regarderai plus jamais une voiture de la même manière.

Merci spécialement à ceux qui ont accepté de contribuer à cette thèse, qui ont toujours trouvé un moment pour me livrer leur vie professionnelle, même si pendant ce temps-là, le planning court ! Vous, les premiers, m'avez permis d'aller au bout de ce travail, et j'espère par cette thèse rendre quelque peu justice à ce que vous m'avez confié.

A Thierry Stahl, j'adresse un dernier remerciement, celui de m'avoir intégré au sein d'une équipe, sans qui je n'aurais pu mener de front cette dernière année de thèse. Merci à Véronique pour avoir suivi avec application mon indicateur du nombre de pages écrites. J'espère ne pas avoir trop fait baisser la performance de l'équipe ! Merci à Gilles pour sa précieuse amitié, qui n'a pas de frontière. Merci à Roland pour son calme et sa gentillesse, à Caroline pour ses bons gâteaux, à Gautier pour m'avoir fait le coup de la panne un soir pluvieux sur le parking du Technocentre et à Abdou, mon voisin de table, pour ses encouragements et avoir toujours trouvé les mots justes pour me redonner confiance. Merci à Sandrine, pour sa gentillesse toute maternelle, sa folie et son humeur joyeuse. Tes « carottes », ton soutien et tes messages d'encouragement m'ont accompagnée dans ces derniers mois de thèse et m'ont permis de ne jamais baisser les bras. L'opération « carotte » n'aurait pas été la même sans la participation de Nathalie et sa bonne humeur, rarement prise en défaut. Merci aux deux Sandrine pour leur gentillesse et leur aide. Merci enfin à Jean-Louis, Florence, Brigitte, aux trois Vincent et à Luce. Merci enfin à ma troisième et dernière équipe, celle de l'Ecole de la Fabrication. Je suis reconnaissante à Thierry Géniteau pour m'avoir intégrée à l'Ecole et offert mon premier « vrai travail », tout en étant toujours très compréhensif et arrangeant durant mes derniers mois de thèse. J'adresse le même remerciement à Isabelle de Boisjolly, qui a fait preuve de beaucoup de

souplesse durant la période de préparation de ma soutenance, malgré les exigences du projet Iran. Enfin, merci à toute l'Ecole pour leur soutien et plus spécialement à Angélique et Lorraine pour leur présence dans les dernières semaines.

Merci enfin à tous les Renault que j'ai rencontrés durant ces quatre années au Technocentre et ailleurs. Aux spécimens du contrôle de gestion que j'ai pu étudier de près durant toutes ses années dans leur environnement naturel et en dehors. Merci à Olivier Langeron pour nos nombreuses discussions, tes conseils, ton analyse du contexte actuel de l'entreprise, et pour m'avoir souvent aidée dans mes premiers mois chez Renault à « sauter la barrière » pour accéder au Technocentre. Merci à Yannick Houée pour son rire communicatif, son humour et son regard précieux sur les transformations de Renault. Et un dernier remerciement à Darina pour avoir cumulé autant de situations improbables que moi et pour les avoir toujours considérées avec bonne humeur.

Merci spécialement à Claire pour nos convictions et rêves communs et à Nicolas pour le record établi du plus grand nombre d'entretiens, pour son amitié et nos discussions de voyage. Je remercie également mes amis de Chine. A Farid, pour m'avoir fait découvrir les bas-fonds de Wuhan et à Laurent pour le soutien à distance et l'accueil toujours amical qu'il me réserve. Enfin, un dernier remerciement à mes amis des premiers jours, Emboutisseurs et Tôliers, pour leur prévenance et leurs attentions. Merci à Hervé, Jean-Yves et Joffrey, parmi bien d'autres. Enfin, merci à mes fidèles compagnons de route quotidiens, métros, trains et bus, pour avoir toujours fait en sorte de m'amener au Technocentre, malgré une durée de trajet très variable et des péripéties aussi nombreuses qu'imprévisibles.

J'adresse également mes remerciements à tous les membres du Centre de Gestion Scientifique. Merci à tous les chercheurs qui, au fil des séminaires doctoraux ou présentations, m'ont aidé à avancer dans mes réflexions : Eva Boxenbaum, Frédéric Kletz, Philippe Lefebvre, Sébastien Gand, Blanche Segrestin, parmi d'autres. Merci à Stéphanie Brunet, Martine Jouanon et Céline Bourdon pour leur patience et leur génie administratif.

Merci enfin à tous ceux qui ont pris le temps de relire ce manuscrit et pour leurs commentaires précieux : Aurélie Sara Cognat, Olga Lelebina, Frédéric Garcias, Lucie Noury, Emmanuelle Garbe, Wafa Ben Khaled. Pour leur lecture intégrale du manuscrit (parfois en un temps record !) à la recherche des fautes, un grand merci à Laure Chartagnat et Jacques Rancourt.

Ces remerciements seraient loin d'être complets sans ceux que j'adresse de tout mon cœur à mes compagnons de route.

Tout d'abord, merci aux doctorants qui ont partagé mon quotidien chez Renault. Merci à ma chère Camila pour son éternel sourire, son sens de l'humour et pour toutes les petites réussites, tous les doutes et aventures que nous avons partagés ensemble. Outre nos traditionnelles séances de cinéma du dimanche soir, je garde en tête tous ces déjeuners aux conversations à cent mille lieux de nos préoccupations de thèse et surtout nos interminables trajets en transport en commun. De tous ces moments ensemble, j'ai la *saudade*. Merci à Meriem pour sa gaîté à toute épreuve et sa dédramatisation du travail de thèse. Tu es la preuve vivante qu'il peut y avoir des doctorants non stressés, et en cela, tu as été une compagne de route plus que rafraichissante. J'adresse également mes remerciements à Lynda, Juan, Rémi et Sophia.

Mes pensées vont également aux docteurs et doctorants du Centre de Gestion Scientifique, et plus spécialement à Kenza, Milena, Germain, Shenle et Sylvain.

Merci particulièrement aux MIPS qui ont été des compagnons hors pair durant ces années de thèse et sans qui, la route aurait sans aucun doute été beaucoup plus longue et beaucoup moins agréable ! Leur soutien sans faille et leur humour ont été indispensables pour venir à bout de cette thèse. Un grand merci à Frédéric Garcias pour avoir su, à de nombreuses reprises, transformer ma pensée brouillonne en un raisonnement clair. Merci pour tes conseils, ta disponibilité et ton aide précieuse tout au long de cette thèse. Merci à Elvira Périac pour savoir gérer à merveille les moments de panique. A Aurélie Sara Cognat pour avoir été la « Béberte » de la retranscription et pour les nombreux appels de soutien, ainsi qu'à Olga Lelebina pour son optimisme à toute épreuve. Enfin, je ne peux conclure sans remercier Lucie Noury avec qui je partage nombre de souvenirs de ces années de thèse. Merci pour ta patience à mon égard, pour les kilomètres de message de soutien, la pertinence de tes remarques et tes encouragements à croire en moi. De l'époque où nous partagions de nombreuses fins de journées, rigolades (et parfois même un chat), je garde beaucoup de nostalgie.

Pour finir, je remercie le groupe de la BNF et tous les doctorants rencontrés sur le chemin de la thèse. Merci à Julia, Audrey, Mahaut et Céline pour avoir partagé les journées studieuses, ou pas, à la BNF. Et plus particulièrement, merci à Wafa Ben Khaled, pour avoir opéré le miracle de faire de la période de rédaction un moment agréable, à force de petits rituels, de cookies, de conseils maternels en tout genre, de gros rires et de complicité. Merci pour ta générosité, pour

savoir faire de chaque petit moment une vraie fête, et pour répondre toujours présente, même lorsque tu es toi-même aux prises avec ta thèse.

Merci également à Emmanuelle Garbe, à qui je ne peux m'empêcher de rendre ses remerciements éthyliques. Pour une amitié qui a démarré dans une bibliothèque et qui s'est poursuivie en apéros réguliers partagés place d'Aligre ou ailleurs, pour tous les voyages improvisés et surtout pour ceux qui restent à venir. A Isabelle Flachère, j'espère que ton départ pour l'Est ne nous privera pas de nos chères soirées burgers. Merci à Anne Janand, ma coauteure et amie. Cela a été un plaisir de travailler avec toi. Merci pour tes conseils et tes travaux, qui ont été une source d'inspiration. Enfin, merci à Jérémy Vignal, dont l'amitié et les conseils ont été plus que précieux durant ces années de thèse.

A mes amis, je ne peux que vous exprimer toute la reconnaissance et le bonheur d'avoir eu des personnes exceptionnelles telles que vous à mes côtés. Merci à Teodora (dont la force et les convictions m'ont inspirée), Sam, Mary, Laure Chevallier, Fanny (pour les bêtises et les conversations interminables), Alexandra (ma cousine de Nissan), Oriane, Renaud et Rudi.

A mes amis du bout du monde, Lawrence, Dilip et Shemala, qui malgré la distance, n'ont cessé d'être présents dans mon quotidien.

Merci enfin à Laure, dont la présence et l'amitié ne me fait jamais défaut, et qui a été une présence plus qu'essentielle durant cette thèse et dans ma vie.

Mes dernières pensées vont à ma famille. A Marie-France et Jacques, dont la maison a été tour à tour un refuge pour les moments difficiles et un lieu de fête pour toutes les petites réussites. Merci pour la place que vous m'avez faite dans votre cœur. Elle m'a bien souvent aidé à faire face.

Merci à mon père, pour son ouverture d'esprit, sa curiosité et pour ses appels du vendredi soir, qui m'ont toujours rappelé que, malgré la distance, la cellule familiale restait bel et bien présente. A ma mère pour m'avoir enseigné à ne jamais lâcher prise. Tu m'as donné la force et la détermination nécessaire pour aller au bout de cette thèse. A vous deux pour ne jamais avoir discuté mes choix de vie et professionnels et pour m'avoir toujours offert un soutien inconditionnel. Grâce à cela, j'ai pu aller au bout de mon rêve.

Merci à Benoît pour m'avoir montré ce que c'est d'avoir un grand frère. Merci à mon frère, pour avoir partagé tous mes rêves, depuis aussi loin que je m'en souviens. Je te souhaite que ton aventure soit toute aussi belle et enrichissante que l'a été la mienne.

Merci à Patricia, Jean-Noël et Simone pour m'avoir soutenue durant cette année de rédaction, et à quatre petites jeunes filles, pour m'avoir, l'espace de quelques weekends, portée à dix mille lieux de mes préoccupations de thèse.

Les derniers mots vont à Jean-Charles, qui m'a aidée à faire face avec patience et compréhension. Merci pour la place que tu as su me faire à tes côtés. J'espère que cette aventure vécue ensemble n'est que la première d'une longue série.



## Sommaire

Introduction générale.....	17
PARTIE I : PROBLEMATISATION ET DESIGN DE LA RECHERCHE.....	25
CHAPITRE 1 : Introduction aux spécificités de l'ingénierie et présentation du terrain de recherche .....	27
1. Les spécificités et enjeux de la gestion des mobilités et des carrières dans l'ingénierie... 28	
2. Présentation de notre terrain de recherche .....	33
3. Evolution et cadrage de la demande formulée à l'équipe de chercheurs : engager une réflexion sur le déploiement de la nouvelle politique de mobilité .....	38
CHAPITRE 2 : Une évolution des carrières et des mobilités à nuancer .....	43
1. De la carrière organisationnelle aux nouveaux modèles de carrière.....	44
2. Définitions, formes et enjeux de la mobilité interne .....	53
3. Les nuances à apporter à cette évolution des carrières et des mobilités.....	69
4. La gestion d'une étape critique de la transition : le processus d'ajustement.....	93
5. Synthèse du chapitre 1 et problématisation .....	102
CHAPITRE 3 : Cadre méthodologique de la recherche.....	107
1. Choix méthodologiques : une démarche générale de recherche-intervention et qualitative.....	108
2. Recueil de données et premières analyses .....	113
3. Analyse du matériau.....	141
PARTIE II : RESULTATS ET DISCUSSION - EVOLUTION DU REGIME DE MOBILITE DANS L'INGENIERIE : LE CAS D'UN CONSTRUCTEUR AUTOMOBILE.....	145
CHAPITRE 4 : Caractérisation de l'intention d'évolution du nouveau régime de mobilité interne .....	147
1. Les premières visées de l'évolution du régime de mobilité souhaitée par l'entreprise : un paradoxe entre l'exigence de flexibilité et le besoin de spécialisation.....	148
2. Analyse du discours de l'entreprise autour de la nouvelle politique de mobilité.....	161
3. Les enjeux sous-jacents à la nouvelle politique de mobilité : analyse du contexte de l'entreprise .....	165
CHAPITRE 5 : De l'intention à la mise en œuvre du nouveau régime de mobilité.....	195
1. Les évolutions observées du régime de mobilité dans l'ingénierie : nouvelles formes de mobilité, nouveaux acteurs et processus.....	196
2. Est-ce que ces évolutions répondent aux attentes des individus? .....	216

3. Les évolutions sont-elles faisables pour l'entreprise ? .....	239
CHAPITRE 6 : Conception d'un outil d'accompagnement des mobilités à destination des managers.....	287
1. Des pratiques et outils de la gestion de la mobilité inadaptés ou insuffisants .....	288
2. Proposition d'un outil d'accompagnement des mobilités à destination des managers .	294
CHAPITRE 7 : Caractérisation du nouveau régime de mobilités souhaitable dans l'ingénierie...	315
1. La caractérisation d'un nouveau régime de mobilité et de carrière dans l'ingénierie ....	316
2. Apports, limites et perspectives de recherche .....	332
Conclusion.....	339
Glossaire.....	341
Liste des tableaux.....	343
Liste des figures .....	346
Liste des vignettes.....	347
Liste des annexes .....	348
Bibliographie .....	375

## **Introduction générale**

A partir des années 1970, l'ingénierie automobile est un secteur qui connaît des évolutions structurelles majeures (Monnet 2013 p. 100). Elle fait face à un contexte de saturation du marché et de forte concurrence, qui se traduit par un besoin de renouvellement accéléré des véhicules. Les constructeurs doivent assurer deux nouveaux objectifs : une optimisation globale des projets véhicule, que ce soit sur les questions de coût, de délai ou de qualité, et une réduction des délais de développement. Cela entraîne plusieurs transformations radicales dans les structures et les pratiques des activités d'ingénierie, dont les principales sont la mise en place du management par projet et le passage à l'ingénierie concourante (Charue-Duboc 2002, Midler 2004), le redécoupage de la chaîne de valeur (Midler 2012).

Ces évolutions font naître progressivement au sein des structures d'ingénierie une recherche de flexibilité fonctionnelle et numérique<sup>1</sup> qui viendrait répondre au besoin de compétitivité en termes d'innovation technologique et de maîtrise des coûts ; et au manque de main-d'œuvre disponible en interne, dû à des vagues successives de réduction d'effectifs. Cela se traduit concrètement par la croissance de l'internationalisation (Dalmaso 2009), un recours accru aux ressources temporaires, tels que les sous-traitants ou les intérimaires, ainsi qu'une évolution des modes de gestion des ressources humaines en interne. Cette notion de flexibilité, s'imposant progressivement dès les années 1980 et souvent présentée à la fois par les entreprises et la littérature académique comme étant le modèle à atteindre pour répondre aux exigences de performance des entreprises et de bien-être des salariés, est également remise en question pour ses effets néfastes, notamment sur le plan social (précarité, affaiblissement des collectifs de travail, souffrance au travail) (Kalleberg 2001, Kalleberg 2003).

Cette recherche de flexibilité, en lien avec les évolutions du secteur automobile, vient en contradiction avec certaines spécificités de l'activité d'ingénierie et le contexte actuel du secteur de l'automobile.

---

<sup>1</sup> La flexibilité fonctionnelle se définit par la capacité des individus à occuper une variété de postes au sein de l'organisation. La flexibilité numérique renvoie à l'utilisation d'une main d'œuvre externe à l'entreprise, pouvant se traduire par différentes formes d'emploi et d'arrangements.

Tout d'abord, l'organisation du secteur de l'ingénierie automobile, les particularités liées à son activité et le mode d'acquisition des savoirs viennent contraindre la recherche de flexibilité dans ce type d'environnement. L'ingénierie est traditionnellement organisée par grands métiers, selon une organisation dite « en silos » et une logique de spécialisation forte. Cela se traduit par trois grandes spécificités de l'activité d'ingénierie : le cloisonnement des champs d'expertise, l'importance de l'apprentissage en situation pour la constitution des expertises avec des temps d'apprentissage longs et l'absence d'articulation des savoirs entre les experts des différents métiers. Dans ce type d'environnement, le mode d'acquisition des savoirs passe par des carrières mono-métier centrées autour d'une seule et même spécialité qui s'acquiert par interaction longue avec les acteurs seniors du métier. La flexibilité, imposée par l'accroissement du recours aux ressources temporaires, associée à l'internationalisation des activités d'ingénierie et à l'introduction du management par projet perturbent la dynamique des métiers et le mode de transmission des savoirs (Sardas 1997, Charue-Duboc 1998, Charue-Duboc 2002).

Ensuite, le contexte du marché automobile, suite à des crises économiques multiples, freine également la mise en place d'un système plus flexible au sein des structures d'ingénierie, du fait du contexte tendu au niveau des ressources. La crise mondiale de 2008/2009, puis la crise du marché automobile de 2012 entraînent un ralentissement historique du marché en Europe, combiné à une hausse des coûts de production. Afin de faire face à ce contexte difficile, les constructeurs français optent pour une baisse importante de leurs effectifs en France et un renforcement de leur stratégie de délocalisation de leurs sites de production vers des pays émergents. Cette stratégie de réduction des effectifs internes, combinée à des restrictions au niveau des embauches, soulève des enjeux de conservation des ressources expérimentées ainsi que du mode de formation des ressources juniors (Charue-Duboc 2002).

C'est dans ce contexte global que s'inscrit notre recherche. En 2012, Renault développe une nouvelle politique de mobilité axée sur la mise en œuvre d'un nouveau régime de mobilité, et invitant à introduire plus de souplesse et de flexibilité dans la gestion des ressources humaines internes. Cette nouvelle politique de gestion des mobilités souhaitée se caractérise par quatre évolutions au niveau des individus et de l'entreprise, à savoir :

- ✓ L'accroissement de l'autonomisation des acteurs dans la gestion de leur mobilité, notamment durant la phase de recherche d'un nouveau poste
- ✓ La diversification des formes de mobilité avec le développement de mobilités inter-métiers

- ✓ L'amélioration de la transparence du processus de mobilité en lui-même pour aider les acteurs dans leur recherche de poste et renforcer la visibilité sur les décisions de mobilité
- ✓ Le positionnement des managers en accompagnateurs des mobilités des collaborateurs.

Cette volonté de nouvelle politique de mobilité met en lumière un paradoxe pour l'organisation : une exigence à la fois de flexibilité et de spécialisation des ressources. L'un des acteurs, porteur de cette politique chez Renault, exprime ce paradoxe en ces termes :

*«Donc à nous de trouver les bons leviers pour donner du sens à tout ce qu'on fait, pour donner envie aux gens de faire leur carrière, de se donner les moyens de faire leur carrière, de se développer dans leur carrière, et tout ça encore une fois compatible avec les ambitions d'entreprise, avec l'évolution de l'entreprise (...) Ce système [le régime de mobilité] (...) va être remplacé par un dispositif plus open market, où en fait on va avoir des postes ouverts dans l'entreprise, et c'est chaque collaborateur qui va aller faire son marché. (..) Le turn-over interne de Renault est aussi bon que les autres (...), par contre c'est vachement consanguin. C'est-à-dire que les gens ne bougent pas beaucoup, pas loin de là où ils sont. (...) Alors je pense qu'il y a des gens qui ont envie de s'épanouir dans la technique et de devenir le Bébert du Bébert de la technique, et il faut leur laisser cette opportunité-là, on en a besoin, heureusement qu'on a des gars qui ont toujours fait un boulot et qui ont tout vu et qui connaissent ça super bien (...), et donc ça veut dire qu'il faut aussi donner du sens à une carrière dans la profondeur d'un métier »*  
*(Responsable de l'adéquation charge ressources de l'ingénierie process véhicule, 2012)*

Ce verbatim exprime donc cette tension entre exigences de spécialisation des ressources et recherche de flexibilité. Traditionnellement, la stabilité est la solution privilégiée pour le développement des compétences d'ingénierie et de l'identité professionnelle. Les mobilités et les parcours étaient donc gérés essentiellement au sein des métiers selon une progression horizontale (la forme la plus courante est la mobilité à niveau de poste équivalent d'un projet véhicule à un autre) et verticale. L'évolution souhaitée de la politique de mobilité oblige donc à questionner ce scénario initial et à repenser la gestion des mobilités et des compétences au sein des structures d'ingénierie. A ce stade, l'objectif de recherche est d'étudier une évolution possible vers un régime de mobilité spécifique qui constituerait un bon compromis entre les exigences de flexibilité et celles de spécialisation des ressources.

Dans le cadre de cette thèse, cela nous amène à nous poser la question suivante :

**Quel régime de mobilité serait pertinent et soutenable dans un environnement d'ingénierie ?**

Afin de répondre à cette problématique, les responsables de la gestion des ressources souhaitent engager une réflexion sur la nature et les risques associés aux mobilités internes impliquant notamment des changements de métier, ainsi que les actions à mettre en place pour les accompagner. Cette réflexion prend place au sein de la Direction de l'Ingénierie de Production Véhicule (DIPVE) de Renault, regroupant les métiers du process véhicule<sup>2</sup>, répartis en six départements : Emboutissage Caisse, Assemblage-tôlerie Caisse, Peinture Caisse, Montage véhicule, Châssis-liaison au sol, ainsi que le service cadrage amont et le service management de la performance. Elle réunit environ 850 personnes. Notre recherche a porté uniquement sur les métiers des entités Emboutissage Caisse, Assemblage-Tôlerie Caisse, Montage véhicule et Châssis-Liaison au sol. A ceci s'ajoute un cinquième métier, la Géométrie, spécialité technique à part entière, divisée et intégrée dans chacune des entités précitées.

Nous présentons les résultats de cette recherche en la structurant en deux grandes parties. La première partie traite de la problématisation et du design de la recherche et est divisée en trois chapitres. La deuxième partie présente et discute les résultats de la recherche, et est scindée en quatre chapitres.

Nous détaillons dans un premier temps les trois chapitres de la première partie.

Le premier chapitre de la première partie porte sur les spécificités et enjeux de la gestion des mobilités et des carrières dans l'ingénierie. Il reprend les grandes évolutions de la conception automobile et expose les spécificités de l'activité d'ingénierie et de ce que cela implique en termes de gestion des mobilités et des carrières. Il présente ensuite le terrain de recherche, en évoquant la réorganisation qui a conduit à un repositionnement de notre périmètre de recherche en 2013, puis décrit l'organisation et les métiers de la DIPVE. Enfin, il reprend la demande formulée initialement à l'équipe de chercheurs et explique le raisonnement qui a conduit à aboutir à la problématique énoncée ci-dessus.

---

<sup>2</sup> Dans cette thèse, le terme « métier » désigne les grandes spécialités techniques du process réparties en cinq départements : Emboutissage Caisse, Assemblage tôlerie Caisse, Géométrie, Montage, Châssis - liaison au sol. Quand nous parlons de changement de métier, cela fait donc référence, par exemple, à une mobilité se déroulant entre le métier Emboutissage et le métier Assemblage-Tôlerie.

Le deuxième chapitre de la première partie dresse une revue de la littérature sur la gestion des carrières et des mobilités. Il consacre une première sous-partie à l'évolution du modèle de carrière organisationnelle aux nouveaux modèles de carrière, comme la carrière Boundaryless ou Protéenne. Dans une deuxième sous-partie, nous cherchons à cerner les contours de notre objet de recherche, à savoir la mobilité interne, et aboutissons à une définition retenue dans le contexte de notre recherche. Nous discutons ensuite l'évolution des modèles de carrière, en nuanciant notre propos à l'aide des travaux sur les déterminants de la mobilité, qui présentent un ensemble de barrières à la mise en œuvre d'un modèle unique et partagé de carrière, et des recherches remettant en question le déclin supposé de la carrière organisationnelle en montrant que ce type de carrière reste pertinent dans certains contextes et pour certains individus. Enfin, la quatrième sous-partie développe l'idée que, selon la nature et la forme de la mobilité, l'ampleur du changement est plus ou moins importante et que cela entraîne des processus d'ajustement plus ou moins longs au niveau de l'individu et de l'organisation à la suite d'une mobilité. Cette partie s'appuie essentiellement sur les travaux portant sur les transitions professionnelles. Elle se conclut en s'appuyant sur les réflexions autour des pratiques de socialisation organisationnelles permettant de réduire le stress et la non-performance pouvant survenir lors d'une transition. A l'issue de ce chapitre, nous formulons la problématique à laquelle nous allons tenter de répondre dans notre thèse : Quel régime de mobilité serait pertinent et soutenable dans un environnement d'ingénierie ?

Le troisième chapitre présente le cadre méthodologique de la recherche. Il débute par une justification des choix méthodologiques, à savoir l'inscription de la recherche dans une démarche de recherche-intervention (Hatchuel 1994, Sardas and Lefebvre 2004, David 2012, Radaelli 2012) et d'une méthodologie qualitative. Puis, il présente le mode de recueil de données, effectué entre 2012 et 2015. La recherche s'est appuyée sur un total de 83 entretiens, dont 20 entretiens réalisés avec des acteurs stratégiques, des fonctions support et quelques acteurs techniques, 19 entretiens effectués avec des nouveaux embauchés en 2011 et 2012, 37 récits de vie, soit 133 mobilités. Pour finir, 7 entretiens avec les managers des individus interviewés sur leur parcours nous ont permis de trianguler une partie des mobilités. Par ailleurs, nous exposons également les données secondaires internes et externes ayant été collectées ainsi que notre posture sur le terrain. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits, puis ont été analysés via un codage intégral ou sélectif.

Dans un deuxième temps, nous présentons les quatre chapitres formant la deuxième partie de cette thèse.

Le premier chapitre de la deuxième partie porte sur la caractérisation de l'intention d'évolution du nouveau régime de mobilité interne. Dans la première sous-partie, il présente la nouvelle politique de mobilité, telle qu'elle est annoncée par l'entreprise, et les évolutions souhaitées qu'elle va entraîner pour les individus et l'organisation : autonomisation des acteurs dans la gestion de leur mobilité, diversification des formes de mobilité, transparence autour du processus, donner aux managers de proximité un rôle d'accompagnement des mobilités. Elle revient sur le paradoxe formulé initialement entre les exigences de spécialisation et de flexibilité des ressources. Dans une deuxième sous-partie, elle discute le discours tenu par l'entreprise autour de cette nouvelle politique de gestion des mobilités et met en évidence des hypothèses discutables à propos des enjeux de la politique, ses principes et les résultats qui en sont attendus. Enfin, la dernière sous-partie met en lumière les enjeux sous-jacents à la nouvelle politique de mobilités. Via une analyse des orientations stratégiques prises par l'entreprise au cours des dix dernières années, nous montrons que le contexte actuel de l'entreprise est à l'origine du besoin d'évolution de la gestion des mobilités et des parcours à l'ingénierie.

Le deuxième chapitre de la seconde partie présente le cœur de nos résultats, à savoir l'observation de la mise en œuvre du régime de mobilité dans l'ingénierie, et un double questionnement visant à savoir si ces évolutions répondent aux attentes des individus et si elles sont faisables et pertinentes pour l'entreprise. Dans une première sous-partie, nous faisons état d'une évolution importante de la politique de mobilité sur quatre points : une diversification des formes de mobilité, notamment avec un développement des mobilités inter-métiers, la personnalisation des parcours, l'introduction de nouveaux acteurs dans la gestion des mobilités - les managers de proximité comme accompagnateurs des mobilités et un acteur-tiers, l'ARS - et l'accélération du processus de mobilité (décision de mobilité, temps de transfert et d'opérationnalisation). Nous proposons une typologie des mobilités observées à l'ingénierie. Dans une deuxième sous-partie, nous établissons une classification des mobilités de notre échantillon d'après la perception des individus en trois catégories : mobilités qualifiées de réussies, difficiles ou d'échecs. Cela nous permet de montrer que la perception des mobilités et des évolutions observées de la politique de mobilité dépendent des générations et du statut des salariés, mis à part le besoin d'être davantage accompagné par l'entreprise dans la démarche de mobilité, attente partagée par tous les types d'acteurs. La dernière sous-partie analyse la



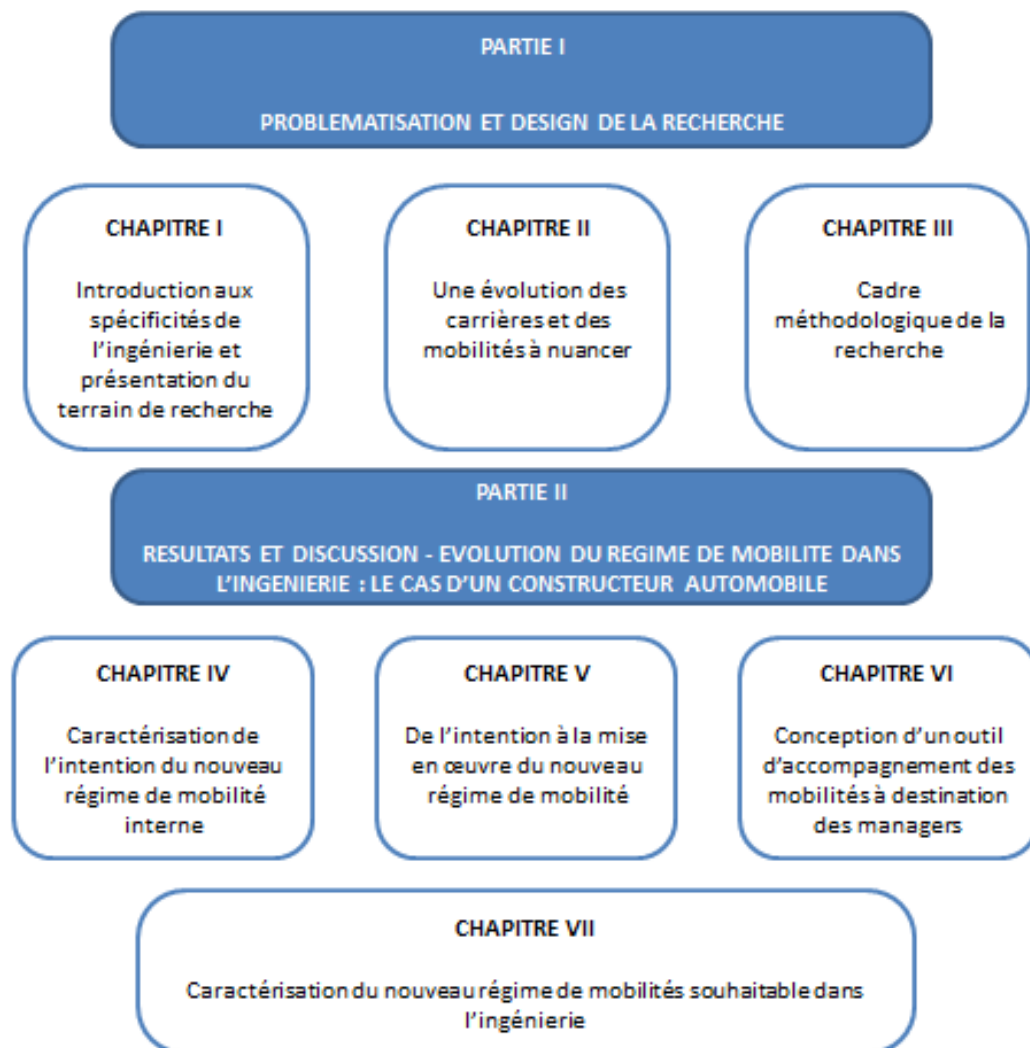
faisabilité des évolutions du point de vue de l'entreprise. Elle se divise en deux points : l'analyse de la faisabilité en termes de contingence vis-à-vis de la nature de l'activité - en fonction de la spécificité des métiers et des postes - et vis-à-vis du contexte. Cela nous permet d'aboutir à une évaluation de la pertinence des principes de la nouvelle politique de mobilité pour répondre à la tension existant autour des ressources d'ingénierie.

Le troisième chapitre propose une modalité d'accompagnement des mobilités. Il présente tout d'abord les différents outils de la gestion des mobilités au sein de l'ingénierie et identifie l'absence d'un outil qui accompagnerait la démarche de mobilité de la phase de l'entretien de sélection pour un poste à celle de la construction de l'intégration sur une nouvelle fonction. Ensuite, nous décrivons l'outil d'accompagnement des mobilités, proposé comme une première réponse au problème du manque de formation et d'aide aux managers sur leur nouveau rôle d'accompagnateurs du processus de mobilités. Nous présentons le contenu de l'outil, ses finalités et usages ainsi que la démarche de conception. Puis nous rendons compte de deux expérimentations de l'outil réalisées au sein du département Emboutissage et du bilan que nous en avons tiré.

Le quatrième et dernier chapitre de cette thèse discute les résultats au regard de la revue de littérature réalisée au préalable. Il caractérise la naissance d'un nouveau régime de mobilité et de carrière dans l'ingénierie en réutilisant la définition de la nouvelle carrière organisationnelle établie par Clarke (Clarke 2013). Puis au regard de l'ensemble des déterminants des mobilités identifiés dans la littérature, il met en évidence la façon dont ces derniers impactent les mobilités dans l'ingénierie. Nous nous interrogeons ensuite sur la pérennité de cette évolution du régime de mobilité. Nous concluons ce chapitre en résumant les apports théoriques et managériaux de cette thèse, de même que ses limites. Nous établissons un certain nombre de préconisations managériales et ouvrons la réflexion à l'aide de perspectives de recherche.

En conclusion, nous faisons état de l'évolution du contexte chez Renault depuis la fin de la collecte de données.

Figure 1 : Schéma général de la thèse



**PARTIE I : PROBLEMATISATION ET DESIGN DE LA RECHERCHE**



## **CHAPITRE 1 : Introduction aux spécificités de l'ingénierie et présentation du terrain de recherche**

### **1. Les spécificités et enjeux de la gestion des mobilités et des carrières dans l'ingénierie**

Cette partie est destinée à présenter les principales transformations de la conception automobile (1.1) et à cerner les spécificités et les enjeux des activités d'ingénierie (1.2). Cela nous permet d'introduire les principales spécificités de la gestion des mobilités et des carrières dans l'ingénierie (1.3), sur lesquelles nous reviendrons plus précisément tout au long de cette thèse.

### **2. Présentation de notre terrain de recherche**

Notre terrain de recherche évolue à partir de 2013. Entre 2012 et 2013, nous intervenons sur le périmètre de la DICAP. A partir de 2013, une réorganisation de l'ingénierie sépare les directions du Produit et du Process (2.1) et conduit à la création de la DIPVE, centrée sur l'ingénierie Process (2.2).

### **3. L'évolution de la demande industrielle**

Cette dernière partie introduit la demande industrielle formulée à l'équipe de chercheurs du CGS et son évolution durant la première année de recherche-intervention.

## CHAPITRE 1 : L'origine et l'évolution de notre question de recherche

### 1. Les spécificités et enjeux de la gestion des mobilités et des carrières dans l'ingénierie

Cette partie est destinée à introduire les caractéristiques propres à l'univers de l'ingénierie automobile. Elle démarre par la présentation des principales transformations subies par les activités de conception depuis les années 1970 (1.1). Puis nous abordons les spécificités de l'activité d'ingénierie (1.2) et évoquons les principales conséquences que cela produit sur la gestion des compétences, ainsi que des mobilités et carrières (1.3). Ces différents points servent d'introduction et seront développés tout au long de cette thèse.

#### 1.1. Les transformations de la conception automobile

De nombreux travaux ont caractérisé les transformations de la conception automobile depuis les années 1970 (Moisdon and Weil 1998). Ces transformations proviennent des évolutions du marché et du contexte économique au niveau du secteur de l'automobile mondial. Sur le marché européen, cela se traduit par une montée en puissance de la concurrence, associée à une ouverture des marchés et une forte diminution de la croissance. Dans ce contexte, les constructeurs déploient plusieurs stratégies :

- ✓ La différenciation de l'offre, avec une augmentation de la variété de chaque véhicule. C'est la naissance de la notion de *gamme*. Chaque modèle de base comporte des versions dérivées, avec une diversité des options possibles et plusieurs choix de motorisation (Monnet 2013 p. 100).
- ✓ Cette diversification de l'offre entraîne une augmentation du nombre de projets. Ainsi, alors que Renault sortait six modèles entre 1947 et 1967, treize sont lancés dans les 20 années suivantes (p. 100). A l'époque actuelle, ces chiffres correspondent au nombre de véhicules sortis par an.
- ✓ Une accélération du rythme de renouvellement des modèles est également observée. Ainsi, le plan stratégique Drive The Change prévoit un renouvellement complet de la gamme entre 2011 et 2016, ainsi que le lancement de huit nouveaux modèles.
- ✓ Enfin, ces transformations entraînent une réduction des délais de conception. Les enjeux sont multiples. Les constructeurs doivent réduire les délais de mise sur le marché, ce qui

se traduit par un raccourcissement des plannings projets, en termes de développement, de fabrication et de livraison des véhicules. Ils travaillent également à l'amélioration de la qualité, en se soumettant à des exigences plus fortes en termes de fiabilité et durabilité des véhicules, sous la pression de la concurrence et de nouvelles normes réglementaires. Enfin, les constructeurs se soumettent à une réduction des coûts drastique. Ces exigences sont comprises sous le sigle QCD (Qualité Coûts Délais).

- ✓ Enfin, l'externalisation d'un certain nombre d'activités est opérée via différents moyens. Cela comprend aussi bien l'internationalisation des activités d'ingénierie, que l'augmentation de la sous-traitance et des intérimaires (Sardas, Lefebvre et al. 2003, Dalmasso 2009).

## 1.2. Les spécificités des activités d'ingénierie

Le terme d'ingénierie désigne « *l'ensemble des fonctions qui mènent de la conception et des études, de l'achat ou du contrôle de fabrication des équipements à la construction et à la mise en service d'une installation industrielle, agricole ou tertiaire. Ce type d'activité ressort à titre principal de sociétés d'ingénierie, qui étudient, conçoivent, contrôlent ou dirigent tout ou partie d'un aménagement, d'un ouvrage d'infrastructure ou d'un équipement (aéronautique, automobile, machine-outil, etc.)* » (Barjot 2013). Le métier d'ingénierie fait le pont entre les métiers en amont, tel que le Design, le Marketing ou encore la recherche et les acteurs situés en aval, à savoir la Fabrication (Charue-Duboc 2002).

Le terme de métier dans l'ingénierie renvoie à « *un groupe professionnel détenant et exerçant un ensemble de savoir-faire homogène et partagé dont l'acquisition requiert plusieurs années d'apprentissage, dont les membres sont soumis à certaines règles dans l'exercice de leur profession et dont l'identité collective est reconnue* » (Sardas, Lefebvre et al. 2003). A la suite des travaux du Centre de Gestion Scientifique (CGS) sur les dynamiques professionnelles des concepteurs, les métiers de conception ont été définis comme des métiers « particuliers », composés de deux types de savoir : « *un corps de savoir commun et reconnu d'une organisation à une autre et un corpus spécifique à l'entreprise considéré et développé en son sein. Ainsi, le métier de concepteur mécanicien renvoie à des savoirs donnant lieu à des enseignements et des diplômes et à des savoirs spécifiques à l'entreprise considérée* » (Dalmasso 2009 p. 32).

Nos travaux portent à la fois sur l'activité de conception et sur celle de pilotage de projet. A ce titre, nous nous référons à deux séries de travaux menées par deux laboratoires : les travaux du CGS sur l'articulation et la communication entre les différents métiers de conception et ceux du Centre de Recherche en Gestion sur le management par projet.

### 1.2.1. La complexité de l'activité de conception et la gestion des interfaces

L'activité de conception est reconnue pour son extrême complexité. Les travaux menés par le CGS dans les années 1990 ont rendu compte de la difficulté à comprendre et à cerner l'intégralité du processus de conception, décrit comme un « *enchevêtrement de tâches, de procédures, d'outils, d'étapes, etc., et dont chaque acteur opérationnel ne maîtrise lui-même, plus ou moins, qu'un morceau* » (Monnet 2013 p. 64). Cette complexité vient déjà du produit à concevoir, à savoir le véhicule lui-même. Chaque modèle est composé par 3000 à 4000 composants, liés par plus de 10000 fixations-relations. Chaque véhicule est décliné en plusieurs modèles, chacun avec des variantes et des options différentes. Ensuite, à cette complexité technique s'ajoute une complexité organisationnelle, caractérisée par des entités indépendantes les unes des autres et opérant chacune sur une des étapes du processus de conception ou d'industrialisation du véhicule. Pour finir, la complexité vient de la quantité des opérations, des métiers, des savoirs et des acteurs à mobiliser pour réaliser la totalité du processus de conception et d'industrialisation du véhicule (Monnet 2013 p. 65).

Les travaux sur la gestion des compétences dans les métiers de l'ingénierie font état d'un courant de spécialisation et de normalisation des tâches de conception. Cela se traduit par une parcellisation des savoirs dans une organisation des métiers dite « en cheminées » ou « en silos » (Charue-Duboc 2002). Ces savoirs s'acquièrent sur des temporalités longues par le biais d'un apprentissage en situation (Dalmasso 2009).

La recherche-intervention de Benoit Weil et Jean-Claude Moisdon révèle cependant que, malgré ce cloisonnement des métiers et des savoirs, les acteurs participant à la conception et l'industrialisation du véhicule fonctionnent ensemble grâce à de la « *communication informelle* » et une « *coordination spontanée du travail* » (Monnet 2013 p. 94). Ils désignent ce mode d'interaction par le terme « *d'adhocratie* », à savoir une organisation souple et flexible, où les échanges entre les acteurs se déroulent de façon *ad hoc* en fonction des besoins. Le métier de la conception se base donc sur un fonctionnement en réseau, qui permet de réduire le



cloisonnement entre les métiers et de régler les problématiques techniques par le biais de compromis entre les contraintes des uns et des autres.

### 1.2.2. Les particularités de l'activité de pilotage de projet

Dans les années 1980, à cette organisation matricielle par grands métiers s'ajoute un management des projets des nouveaux véhicules (Monnet 2013 p. 100). Ce mode d'organisation transversal se base sur le principe de la co-localisation des acteurs, qui consiste à réunir sur un même plateau tous les acteurs participant au développement de la voiture. Cette évolution va de pair avec le passage de l'ingénierie séquentielle à l'ingénierie concourante, qui au lieu de faire intervenir les métiers les uns derrière les autres, comme un passage de relais, mobilise tous les acteurs de façon coordonnée dès l'amont du projet. La logique-projet s'articule autour de la figure du chef de projet (Midler 2004 p. 107).

La compétence projet a été caractérisée par trois grandes dimensions : « *la maîtrise des méthodologies, la connaissance des techniques en cause dans le projet, la compréhension et l'adhésion au projet* » (Midler 2004 p. 107).

Le chef de projet doit avoir une bonne maîtrise des outils de contrôle de l'activité projet, que ce soient les tableaux de bord, le maniement des indicateurs ou encore les outils de planification. L'activité projet est décrite comme une miniaturisation de la vie d'une entreprise sur plusieurs années. Elle comprend une part de recrutement de collaborateurs, de formation et d'organisation d'une équipe, la gestion de sa croissance et décroissance en fonction des fluctuations de charge, le fait de faire appel à des réseaux extérieurs, la gestion de phases de crise... (p. 108).

Il doit aussi détenir des savoirs techniques en cause dans le projet. La connaissance des méthodologies est considérée comme insuffisante pour juger des problèmes et arbitrer sur des décisions techniques. L'enjeu du chef de projet est d'arriver à être à la fois légitime dans son métier d'origine et faire preuve d'indépendance vis-à-vis de ce dernier. La connaissance technique lui permet de savoir qui contacter dans son métier pour résoudre un problème, de pouvoir prendre part aux débats techniques ou encore d'engager sa Direction métier d'origine sur un choix (p. 109). A l'inverse, il doit faire parfois preuve d'indépendance face à son métier d'origine, quand des conflits apparaissent entre la stratégie métier et les exigences du projet.

### 1.3. Les spécificités de la gestion des mobilités et des carrières dans l'ingénierie

Trois problématiques ont été soulevées quant à la gestion des compétences dans les métiers d'ingénierie : le cloisonnement des champs d'expertise, l'importance de l'apprentissage en situation pour la constitution des expertises et l'absence d'articulation des savoirs entre les experts des différents métiers (Charue-Duboc 2002). Cela se traduit par des conséquences sur les carrières et les mobilités.

Dans un premier temps, le cloisonnement des champs d'expertise réduit l'intervention des experts et spécialistes aux frontières de leur métier. Leur compétence est essentiellement centrée sur le savoir métier, sans nécessité de s'ouvrir à d'autres métiers connexes. Dans les univers d'ingénierie, l'accumulation de connaissances techniques au sein d'un métier est à la fois jugée et reconnue par les pairs. Autrement dit, les pairs sont ceux qui évaluent le degré d'expertise de chaque individu au sein du collectif et la place de l'individu en question est légitimée par son niveau de savoir métier. Les carrières se déroulent dans ces espaces métier, selon une logique d'accumulation et d'approfondissement de compétences et d'expérience.

Deuxièmement, le mode de constitution des expertises dans les métiers d'ingénierie se fait essentiellement par un apprentissage en situation. Les savoirs dans les métiers d'ingénierie sont principalement de nature tacite et font l'objet de nombreuses années d'apprentissage pour satisfaire leur acquisition. Les modes de socialisation et de transmission des savoirs dans les métiers s'opèrent via des interactions longues et peu formalisées entre des expérimentés et des ressources juniors. Cependant, deux évolutions de l'activité d'ingénierie viennent compliquer cette forme de transition : le management par projet et l'internationalisation des activités d'ingénierie.

Le management par projet, associé à un accroissement du nombre de projets annuels, a conduit à un éclatement des acteurs métier entre différents projets véhicule. Dans ce contexte, les acteurs expérimentés des métiers se retrouvent fortement mobilisés dans l'urgence des projets et ont moins de disponibilité pour assurer l'apprentissage des ressources juniors. La croissance de l'internationalisation a entraîné la même conséquence. La création d'entités d'ingénierie à l'international a conduit à mobiliser les experts métier afin d'assurer la montée en compétence de ces nouveaux sites, privant ainsi l'ingénierie centrale de ses ressources seniors.

Ces deux évolutions ont donc perturbé le mode de transmission des savoirs métier, du fait de la difficulté à assurer l'apprentissage en situation.

Enfin, les activités d'ingénierie se caractérisent par l'absence d'articulation des savoirs entre les champs d'expertise. Ainsi, ces savoirs tacites et non partagés conduisent à une certaine opacité pour les acteurs extérieurs à un métier.

Ces différentes spécificités de la gestion des compétences et des modes d'apprentissage dans les activités d'ingénierie conduisent à avoir une gestion des carrières et des mobilités essentiellement en intra-métier. En effet, le mode d'acquisition des savoirs nécessitant un apprentissage en situation via des interactions longues entre ressources seniors et juniors au sein des métiers, ce mode de gestion des carrières semble le plus adapté à un investissement sur la formation long de plusieurs années.

L'objet de cette recherche étant l'étude de la mobilité interne dans un environnement d'ingénierie, nous commençons par présenter le terrain ayant formulé la demande industrielle à l'origine de cette thèse et sur lequel se base les résultats de cette recherche.

## 2. Présentation de notre terrain de recherche

L'entreprise Renault a été fondée en 1898 par les frères Louis, Marcel et Fernand Renault<sup>3</sup>. Nationalisée en 1945, elle devient la Régie Nationale des Usines Renault (RNUR) avant d'être privatisée en 1996. A partir de 1998, Renault, dont les modèles sont déjà vendus dans plus de 100 pays, se lance dans une stratégie d'ouverture à l'international. L'entreprise ouvre le site industriel de Curitiba au Brésil en 1998. En 1999, Renault devient à 51 % actionnaire majoritaire de la marque roumaine Dacia (en 2015, elle en détient 99,4 %). La même année, Renault et Nissan signent un accord, fondant l'Alliance, dans laquelle Renault prend 36,8 % du capital de Nissan (43,4 % en 2015). C'est le début d'une collaboration industrielle. Puis, en 2000, l'entreprise acquiert 70,1 % (en 2015, 80 %) du capital de Samsung Motors et crée Renault Samsung Motors, qui produit et commercialise des véhicules en Corée. En 2008, elle poursuit sa stratégie d'internationalisation avec l'acquisition de 25 % des parts du constructeur russe AVTOVAZ (37,25 % en 2015). Enfin, en 2013, elle signe une joint-venture avec le constructeur chinois Dongfeng, désignée sous le nom de DRAC (Dongfeng Renault Automotive Company). Cette signature lance la construction d'une usine à Wuhan.

---

<sup>3</sup> Source : Site officiel du Groupe Renault, <https://group.renault.com/>, 2016

Cette expansion à l'international a conduit Renault à s'organiser en Régions. Elles sont au nombre de cinq : Europe, Eurasie, Asie-Pacifique, Asie-Moyen-Orient-Inde et Amériques.

En plus des 12 usines françaises, Renault possède également dans ces différentes Régions trois usines dans la région Eurasie (Pitesti, Roumanie ; Moscou, Russie ; Bursa, Turquie), deux en Asie (Wuhan, Chine ; Busan, Corée), quatre en Asie-Moyen-Orient-Inde (Chennai, Inde ; Tangerang, Indonésie ; Casablanca, Maroc ; Oran, Algérie) et quatre dans la région Amériques (Curitiba, Brésil ; Cordoba, Argentine ; Envigado, Colombie ; Los Andes, Chili).

En 2015, Renault a fait un chiffre d'affaires de 45 327 milliards d'euros, avec 2 801 592 véhicules vendus dans 125 pays issus des trois marques du Groupe : Renault, Dacia et Renault Samsung Motors. Elle compte 120 136 collaborateurs répartis dans 36 pays et 19 familles de métiers.

Renault SA est organisée en deux secteurs opérationnels : l'un dédié à la partie conception, fabrication et distribution des produits véhicule via son réseau de distribution, et l'autre consacré à différents services tels que le financement des ventes, la location, l'entretien et les contrats de service.

Notre terrain de recherche prend place au sein du secteur de la conception des véhicules, et plus précisément dans la Direction de l'Ingénierie de Production Véhicule (DIPVE).

## 2.1. De la DICAP à la DIPVE : une évolution d'organisation séparant Produit et Process

Avant de passer à la présentation de notre terrain à proprement parler, il convient de revenir sur une évolution d'organisation majeure au sein de l'ingénierie, la séparation du Produit et du Process, qui a conduit à la création de la DIPVE.

### 2.1.1. La Direction de la Caisse Assemblée Peinte

En 2012, quand débute cette recherche, elle prend place au sein de la Direction de la Caisse Assemblée Peinte. Cette direction regroupait les métiers du Produit et du Process et était composée de cinq services métiers ainsi que de services dédiés aux projets<sup>4</sup>. Le Produit gère la

---

<sup>4</sup> Quand nous parlons de services Métiers, cela correspond aux structures chargées de l'établissement des standards et des méthodologies métier, ainsi que de la capitalisation sur les projets. Les services Projets

conception de la carrosserie, tandis que le Process conçoit le process de fabrication des véhicules.

Les principales responsabilités de la DICAP étaient les suivantes<sup>5</sup> :

- ✓ du développement Produit et Process des trois sous-ensembles de la carrosserie : le soubassement, la superstructure, les ouvrants<sup>6</sup>
- ✓ de la protection anticorrosion et de la peinture
- ✓ des validations correspondantes
- ✓ du développement et du démarrage des process industriels capacitaires et spécifiques : Emboutissage / Assemblage / Peinture
- ✓ de la logistique associée à ces process et de la conception des emballages spécifiques
- ✓ de l'obtention des accords de mise en route et des accords de fabrication correspondants
- ✓ de la performance initiale des installations du périmètre avec la Direction des Fabrications

Les cinq métiers de la DICAP étaient :

- ✓ La Conception et Structure Caisse, pour la partie Produit, composée de la Conception soubassement, superstructure, ouvrants, du Dimensionnement structure et validation essais et de l'Analyse de la concurrence. Sa mission est de concevoir, calculer, valider les caisses de Renault en optimisant leurs performances prestation-masse<sup>7</sup>.
- ✓ Les métiers du Process : l'Emboutissage, l'Assemblage, la Peinture, qui seront présentés plus loin.

Un dernier métier, le Système Industriel, gérait la partie logistique.

---

sont des structures temporaires et transversales aux Métiers dédiées au développement d'un modèle de véhicule.

<sup>5</sup> Source interne : Livret d'accueil de la DICAP, 2011

<sup>6 6</sup> La superstructure est l'un des trois sous-ensembles de la carrosserie d'un véhicule. Cela renvoie à toutes les pièces composant la partie supérieure de la caisse, posées sur le soubassement, à savoir les pièces situées sous la caisse. Le troisième sous-ensemble est celui des ouvrants (portières, capot et porte de coffre).

<sup>7</sup> Les prestations sont des tests concernant les aspects suivants : Choc, Comportement Vibration, Acoustique, Étanchéité, Anticorrosion, Aspect et durabilité Peinture et Performance Usines

### 2.1.2. Les enjeux de la réorganisation

Le 11 avril 2013 est entérinée, lors d'un comité d'établissement extraordinaire à Guyancourt, une évolution d'organisation dont l'enjeu est d'améliorer la performance industrielle du Groupe. Le rapport du CCE justifie l'évolution en ces termes :

*« Pour répondre à la responsabilisation accrue des Régions<sup>8</sup>, la nouvelle organisation devrait s'appuyer sur de nouveaux modes de fonctionnement qui viseraient à assumer la coresponsabilité de la performance industrielle en qualité, coûts, délais. En effet, dans un cadre d'internationalisation de Renault, d'un plan produits ambitieux, d'une accélération de nos partenariats et dans un souci de réduction de l'écart de performance avec Nissan, le Manufacturing doit se doter d'une organisation qui permette d'améliorer la performance de nos usines, lors des démarrages comme en vie série »<sup>9</sup>.*

Cette ambition se concrétise par le rassemblement de toutes les forces liées à la Production (Ingénierie et Fabrication) au sein d'une seule et même direction, la Direction de l'Ingénierie de Production Groupe (DIPG), conduisant ainsi à mettre fin à l'organisation Produit/Process au sein de l'Ingénierie.

La volonté principale au cœur de cette réorganisation est de :

- ✓ regrouper toutes les forces de l'ingénierie Process
- ✓ regrouper l'ensemble des ressources centrales au service de l'animation de la performance des Fabrications
- ✓ rattacher hiérarchiquement les entités qualité à la Direction Qualité.

### 2.2. Présentation de notre terrain de recherche : la DIPVE

Suite à cette réorganisation, les métiers du Process sont regroupés au sein de la Direction de l'Ingénierie de Production Groupe. Cela concerne à la fois tous les métiers du Process de l'Ingénierie véhicule ainsi que ceux de la Mécanique. Dès cette date, notre recherche qui portait initialement sur le périmètre Produit et Process de la DICAP, est recentré uniquement sur la partie Process. La raison en est que la fonction de tuteur de thèse, responsable de l'adéquation charge-ressources, est rattachée à la DIPG. Nous le suivons donc au sein de cette nouvelle direction. De l'année de recherche effectuée au sein du métier de la Conception Produit, nous

---

<sup>8</sup> Les Régions ou RTX sont les entités d'ingénierie (DIVD) ou de Fabrication Renault présentes à l'international.

<sup>9</sup> Source interne : Information sur le projet d'évolution de la Direction des Fabrications et de la Logistique Groupe (DFLG), Comité d'établissement extraordinaire de Guyancourt du 11 avril 2013.

avons conservé les entretiens effectués avec les hiérarchiques qui nous ont donné des éléments importants pour comprendre le contexte de l'entreprise<sup>37</sup>.

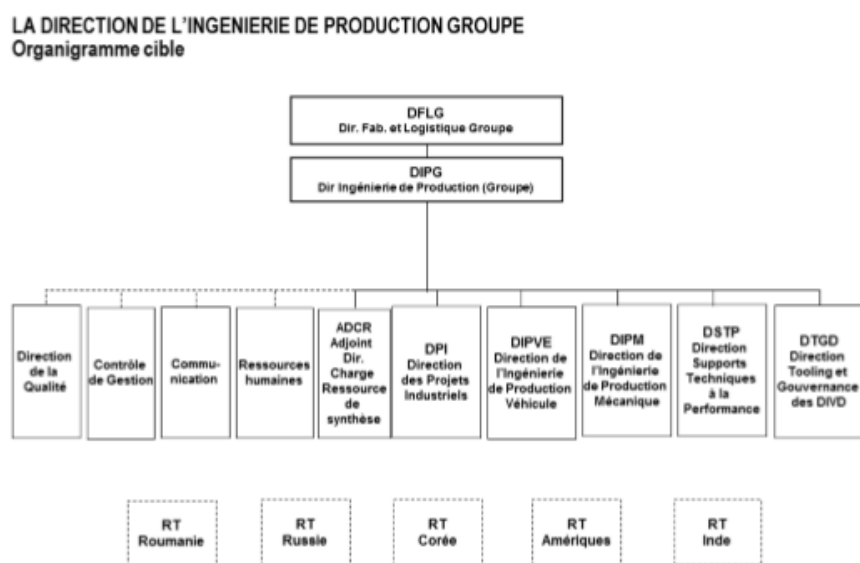


Figure 2 : Organigramme de la Direction de l'Ingénierie de Production Groupe

Notre nouveau périmètre de recherche s'étend à la DIPVE, soit l'Ingénierie de Production Véhicule. Les principales orientations de cette nouvelle direction sont les suivantes :

- ✓ Regroupement des métiers du process véhicule : emboutissage et injection plastique, assemblage tôlerie et échappement, peinture, montage véhicule, châssis - liaison au sol.
- ✓ Renforcement du métier Démarrage au sein du département Montage Véhicule.
- ✓ Renforcement du cadrage amont. - Regroupement de 3 Experts Leader proches des Métiers

Dans le cadre de cette thèse, les départements auxquels nous avons eu accès sont l'emboutissage, l'assemblage tôlerie, le montage véhicule et le châssis - liaison au sol. Au sein de ces départements se trouve la Géométrie, dernier métier de notre panel. Ils réunissent l'ensemble des métiers contribuant à l'élaboration du process de Fabrication :

- ✓ L'Emboutissage consiste à développer le process d'emboutissage des pièces nues de la caisse et à piloter la conception et la réalisation des outillages et presses d'emboutissage. Il doit également mettre en fabrication les outils dans les sites d'emboutissage jusqu'à l'accord de fabrication du véhicule et l'obtention des performances de cadence industrielle.

- ✓ L'Assemblage-Tôlerie doit concevoir et industrialiser les moyens d'assemblage des pièces nues embouties.
- ✓ Le Montage doit concevoir et industrialiser les moyens de montage des pièces assemblées. Il se situe en bout de chaîne de fabrication et assemble l'ensemble des composants de la voiture dans la caisse.
- ✓ Le Châssis-Liaison au sol regroupe les différents métiers ci-dessus avec les mêmes missions, mais pour la partie Châssis et Liaison au sol.

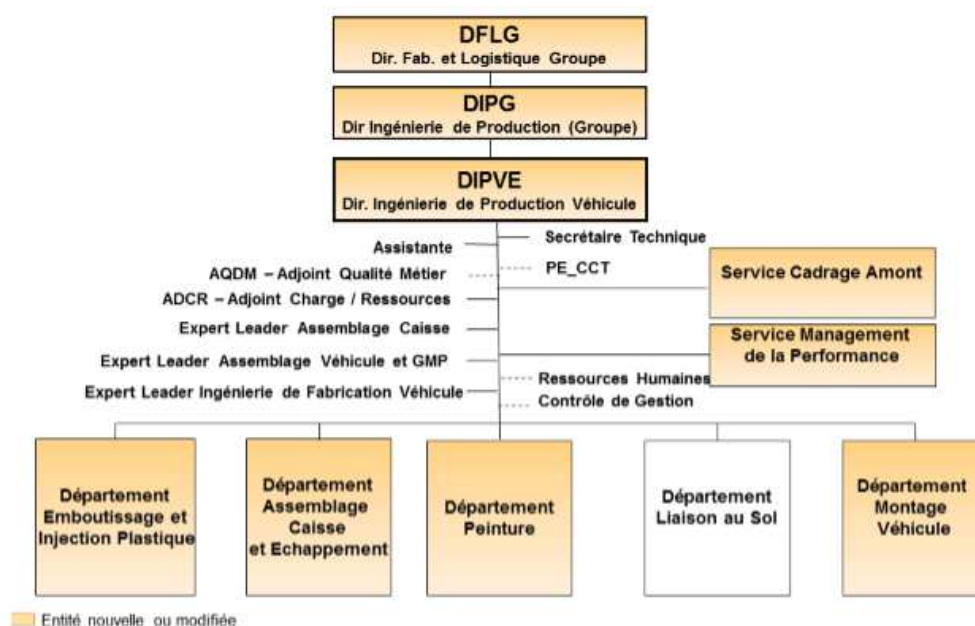


Figure 3 : Organigramme de la DIPVE

### 3. Evolution et cadrage de la demande formulée à l'équipe de chercheurs : engager une réflexion sur le déploiement de la nouvelle politique de mobilité

La nouvelle politique de mobilité souhaitée est présentée en détail dans le chapitre 4. A titre d'introduction de cette dernière sous-partie, nous en donnons les grandes lignes. L'enjeu principal de cette nouvelle politique de mobilité est d'introduire plus de souplesse et de flexibilité dans la gestion des ressources humaines internes. Elle se caractérise par quatre évolutions souhaitées au niveau des individus et de l'entreprise : l'accroissement de l'autonomisation des acteurs dans la gestion de leur mobilité, notamment durant la phase de



recherche d'un nouveau poste, la diversification des formes de mobilité avec le développement de mobilités inter-métiers, l'amélioration de la transparence du processus de mobilité en lui-même pour renforcer la visibilité sur les décisions de mobilité et le positionnement des managers dans un rôle d'accompagnateurs des mobilités des collaborateurs.

Les pilotes du déploiement de cette nouvelle politique pointent une difficulté à la mise en œuvre de cette politique. Le manque de connaissance des possibilités offertes par l'entreprise en termes de postes limiterait les individus dans leurs demandes de mobilité et les managers dans leur rôle d'accompagnateurs des mobilités. Selon eux, cette politique de gestion des mobilités cadre le processus, mais n'en assure pas le déploiement opérationnel, déploiement qui passerait essentiellement par un apport de connaissance sur les possibilités de mobilité au sein de l'Ingénierie et une explicitation du sens donné à cette mobilité.

*« Voilà, parce que tu vas gagner ça, tu vas gagner ça, tu vas gagner ça, parce que c'est bien pour l'entreprise, parce que c'est bien pour toi, mais derrière c'est le collaborateur qui choisira, si on lui dit "tu vas au point A" et que le mec il vaut aller au point B, il aura le droit d'aller au point B pour autant que le point B l'accepte, mais il y aura quand même des mecs pour lui dire "ce serait bien que t'ailles au point A" et c'est pour ça aussi que ton étude elle prend du sens, c'est que ça va permettre aux gens de s'orienter dans ce labyrinthe, hein, on a créé des poussins, Thierry connaît bien ça, il a dû te parler de tout ça, pour les gens ils se disent "bon je suis là, je peux aller là ou là ou là, mais qu'est-ce que je gagne à aller là ou là", personne ne répond encore à cette question, il faut répondre à cette question ». (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*

La demande initiale qui nous est formulée à ce stade est d'engager un travail mettant en lumière de nouveaux parcours au sein de l'Ingénierie afin d'informer les individus de l'éventail des possibilités et des avantages qu'un changement de poste leur apporterait. Ce travail doit également répondre à la difficulté qu'ont les managers de conseiller et d'accompagner les candidats à la mobilité tout en prenant en compte les besoins et les contraintes de l'organisation. La première demande relève donc d'un besoin d'information autour des postes et des parcours.

Il nous est demandé de mettre en place des outils « *pratiques et pragmatiques* »<sup>10</sup> pour mettre en évidence ce que chacun gagne à changer de poste. Selon les pilotes, la mise à disposition de ce type d'outils augmentera les chances de développer les mobilités.

---

<sup>10</sup> Compte rendu de comité de pilotage du 09/04/2013

**Demande initiale de l'entreprise**

**Mettre en place des outils pour informer les individus et les managers des parcours possibles et des gains à la fois individuels et organisationnels associés à chaque mobilité dans le but d'engager les individus dans une démarche proactive de recherche de poste en interne et de décloisonner les filières métiers en développant les parcours transverses.**

Cependant, les réunions de discussion et de cadrage de la recherche ont conduit à repositionner la demande au cours de la première année.

Les travaux antérieurs sur les transitions de carrière ont mis en évidence que chaque mobilité ne possède pas le même niveau de difficulté pour chaque individu (Latack 1984, Eby and Dematteo 2000). En fonction d'un ensemble de déterminants environnementaux, individuels ou encore décisionnels, l'ampleur du changement entraîné par une mobilité sera vécue par un individu et gérée par l'organisation de façon différente. Ainsi, sur la base de travaux antérieurs menés au CGS et au cours des premiers entretiens réalisés avec les acteurs stratégiques et les hiérarchiques opérationnels, il est apparu que le besoin était moins sur l'information autour des parcours que sur la pertinence et la faisabilité des mobilités.

**Evolution de la demande 1**

**Evaluer la faisabilité des mobilités par l'analyse des conditions individuelles et organisationnelles favorisant la réussite d'une mobilité**

A ceci, il convient d'ajouter que le processus ne s'intéresse qu'au déroulement d'une mobilité de la demande initiale jusqu'au changement de poste effectif, mais ne prend pas en compte l'intégration sur le nouveau poste. Ainsi, seul le point de vue de l'accompagnement de la mobilité sortante est pris, sans considérer celui de la mobilité entrante, pourtant tout aussi stratégique. Cela fera naître une seconde demande début 2014, à savoir la construction d'un outil d'accompagnement des mobilités à destination du manager prenant. Cet outil aura pour vocation d'aider le manager et l'individu en mobilité à évaluer l'écart entre le poste actuel et le poste visé, ainsi qu'à identifier des solutions pour combler les écarts afin d'accompagner au mieux l'individu sur son nouveau poste.

**Evolution de la demande 2**

**Extension à la conception et l'expérimentation d'un outil d'accompagnement des mobilités à destination des managers**



## CHAPITRE 2 : Une évolution des carrières et des mobilités à nuancer

### **1. De la carrière organisationnelle aux nouveaux modèles de carrière**

Cette partie décrit le passage de la carrière organisationnelle aux nouveaux modèles de carrière, en montrant notamment comment ils ont émergé (1.2). Puis nous expliquons brièvement en quoi cette évolution a impacté les formes et la nature des mobilités (1.3).

### **2. Définitions, formes et enjeux de la mobilité interne**

Cette partie est dédiée à la définition de notre objet de recherche qu'est la mobilité interne. Nous nous intéressons tout d'abord aux différentes définitions de la mobilité interne (2.2) ainsi qu'aux typologies des mouvements inter-rôles et intra-rôle (2.2.1 et 2.2.2). Puis nous passons en revue les enjeux organisationnels et individuels de la mobilité (2.3).

### **3. Les nuances à apporter à cette évolution des carrières et des mobilités**

Après avoir établi l'évolution des carrières et mobilités, nous venons discuter cette évolution sur la base de deux courants de travaux : les travaux sur les déterminants de la mobilité, qui constituent autant de barrières à la mise en œuvre d'un modèle unique et partagé de ce que sont les carrières à l'heure actuelle (3.1) et les travaux venant discuter le déclin supposé de la carrière organisationnelle en montrant que ce type de carrière reste pertinent dans certains contextes et pour certains individus (3.2).

### **4. La gestion d'une étape critique de la transition : le processus d'ajustement**

Certains travaux, notamment ceux sur les transitions professionnelles, ont montré que selon la nature et la forme de la mobilité, l'ampleur du changement était plus ou moins importante (4.1). Cela a mené à des réflexions sur les processus d'ajustement à la fois au niveau de l'individu et de l'organisation à la suite d'une mobilité (4.2) et sur les pratiques de socialisation organisationnelles permettant de réduire le stress et la non-performance pouvant survenir lors d'une transition (4.3).

## CHAPITRE 2 : Une évolution des carrières et des mobilités à nuancer

### 1. De la carrière organisationnelle aux nouveaux modèles de carrière

Nous introduisons ce chapitre par une partie sur l'évolution des modèles de carrière, caractérisée par le passage de la carrière organisationnelle aux modèles Boundaryless ou encore Protéen, largement étudiés depuis les années 1990. Nous montrerons en quoi cette évolution a conduit à diversifier la nature et les formes de mobilité des cadres et des professions intermédiaires.

#### 1.1. Qu'est-ce que la carrière organisationnelle ?

##### 1.1.1. Un bref historique

La notion de carrière organisationnelle est issue des travaux de Weber sur le modèle de la bureaucratie (Weber 1947). Ce modèle se caractérise par une division du travail bien définie et déclinée en postes, tâches et responsabilités, une codification des relations entre hiérarchie et subordonnés et le maintien du caractère impersonnel des relations, une normalisation des règles et règlements passant par la définition de codes, de méthodes et de procédures précises. A travers les caractéristiques de ce modèle se dégage l'image d'une carrière très structurée, régie par un ensemble de règles partagées, dans laquelle l'autorité est détenue par la hiérarchie et la sélection et promotion sont basées sur l'ancienneté. Le fonctionnaire, figure centrale du modèle bureaucratique, peut espérer évoluer du poste le plus bas et au salaire le plus faible jusqu'aux plus hautes fonctions. La mobilité ne s'envisage que sous forme de promotions et chaque changement de poste marque un accroissement des responsabilités, du statut et du salaire (Weber 1978 p. 963).

Dix ans plus tard, le concept d'« *organization man* » introduit l'idée qu'un individu ne travaille pas seulement pour une organisation mais qu'il lui appartient (Whyte 1956). Les différents groupes sociaux auxquels l'individu appartenait auparavant, telles que la famille, l'église, l'école, ne remplissent plus leur fonction. L'organisation vient naturellement les remplacer et leur donner ce sentiment d'appartenance à un groupe (p. 50).

C'est dans les années 50 et 60 que ce modèle commence à se répandre largement, du fait d'un contexte favorable où les structures organisationnelles étaient relativement stables et

l'environnement socio-économique propice à son développement. Puis dans les années 70, le modèle de carrière organisationnelle devient véritablement explicite, grâce aux travaux d'auteurs cherchant à le conceptualiser (Schein 1971, Hall 1976, Schein 1978).

### 1.1.2. Les caractéristiques de ce modèle

Ce modèle de carrière se caractérise par une progression linéaire hiérarchique, se déroulant sur le long terme au sein d'une même ou de deux organisations (Sullivan 1999). Brousseau et al. la définissent par une *"progressive series of steps upward in a hierarchy to positions of ever-increasing authority and responsibility"* (Brousseau 1996). Les individus s'engagent sur une succession de postes bien définis en termes de positionnement les uns par rapport aux autres, et dont le processus est entièrement géré par l'organisation. Chaque passage sur un nouveau poste est associé à une prise de responsabilité et un accroissement de l'autorité. La progression de carrière se situe donc sur l'axe vertical.

L'organisation est en charge des questions de formation, de développement des compétences des salariés et de gestion de leur carrière.

Dans ce modèle de la carrière, le succès est mesuré via des critères objectifs, tel que le niveau de salaire, les promotions et le statut au sein de l'entreprise (Ng, Sorensen et al. 2007, Stumpf 2014).

La relation d'emploi est définie en ces termes : l'organisation offre à ses employés la sécurité de l'emploi, des perspectives de carrière sur le long terme ainsi que la prise en charge de leur formation et de leur développement de compétences. En échange, l'employé s'engage à être loyal à son entreprise et à se conformer aux règles et règlements établis, ainsi qu'au respect de l'autorité (Rousseau 1989).

Dans un environnement stable et en croissance économique, ce modèle conduit à un alignement des intérêts de l'organisation et des individus. D'un côté, les individus sont récompensés de leur travail par des augmentations de salaire, des promotions et des moyens de se développer, tandis que de l'autre, cela permet à l'organisation de retenir les talents (Ng, Sorensen et al. 2007).

## 1.2. De la carrière organisationnelle aux nouveaux modèles de carrière

### 1.2.1. L'émergence des nouvelles approches de carrière

Le modèle de la carrière organisationnelle ou traditionnelle a été largement dominant dans la littérature jusqu'aux années 1980. A travers une étude de 58 articles issus de cinq journaux, il a été démontré que 74 % des articles publiés sur les carrières traitaient d'un environnement stable, 76 % se focalisaient sur un contexte intra-organisationnel ou que 81 % partent de l'hypothèse d'une progression hiérarchique (Arthur 1996). A partir des années 1990, les chercheurs s'intéressent à de nouvelles approches des carrières, telles que les Boundaryless careers. Ils expliquent l'apparition de ces nouveaux modèles par les raisons suivantes : les changements environnementaux, les évolutions de formes d'organisation, le développement de nouvelles formes d'emploi ou encore le changement d'attitude des individus vis-à-vis de la carrière.

A partir du début des années 1970, l'environnement socio-économique connaît des transformations qui font évoluer les modèles de carrière (Sullivan 1999, Kattenbach 2014). L'environnement direct des entreprises est marqué par un accroissement de la mondialisation et de la concurrence, ainsi que des évolutions technologiques rapides qui conduisent les organisations à chercher à réduire leurs coûts et à rechercher la flexibilité à la fois fonctionnelle et numérique (Sullivan, Carden et al. 1998, Kalleberg 2001, Kalleberg 2003). Cette recherche de flexibilité se traduit en une série de nouvelles formes organisationnelles et de pratiques de gestion des ressources humaines à la fois en interne et en externe des entreprises.

La nouvelle organisation connaît une modification de sa structure. D'une part, elle se caractérise par une réduction de ces niveaux hiérarchiques, ce qu'on désigne par l'aplatissement de l'organisation (Miles and Snow 1996 p. 106, Clarke 2013). D'autre part, le volume de salariés embauchés par les entreprises connaît une diminution, sous l'effet de l'externalisation d'un certain nombre de compétences. Les entreprises se recentrent sur leurs compétences stratégiques et confient leurs autres activités à des sociétés extérieures. Ses frontières deviennent perméables et ses contours difficiles à cerner (Cadin 2003 p. 74).

Ces changements environnementaux et organisationnels se traduisent par le développement de nouvelles formes d'emploi (Mayrhofer, Meyer et al. 2007 p. 218). Cela concerne les formes



d'emploi atypiques, à savoir toutes celles qui sortent du CDI à temps plein (Menger 2002 p. 71, Cadin 2003 p. 77). Les entreprises ont recours de plus en plus à des « *formes atypiques de salariat* », plus précaires (CDD, travail intérimaire, temps partiel...), afin d'adapter le volume de main-d'œuvre, de lutter contre le chômage et de faire face à un environnement concurrentiel et instable (Menger 1999). Dans cette forme de flexibilité, désignée sous le terme de flexibilité numérique (Kalleberg 2001), la durée du contrat peut être limitée dans le temps, notamment quand les organisations font appel à des travailleurs temporaires selon leur besoin en termes de charge d'activité. Leur statut peut varier du travailleur indépendant à l'intérimaire ou sous-traitant missionné par une agence. Dans les deux cas, le travailleur temporaire n'est pas employé par l'organisation cliente. Son profil peut aller du travailleur hautement qualifié, tels que des consultants, à du moins qualifié, comme le personnel d'entretien des locaux. Un autre moyen pour une entreprise de se rendre plus flexible consiste à embaucher des salariés sur des contrats autres que des temps pleins à durée indéterminée, tels que des temps partiels ou des contrats à durée déterminée. Ces types de contrat sous-entendent que les employés concernés sont intégrés aux effectifs de l'entreprise.

Les individus peuvent également se retrouver à augmenter leurs heures de travail, à cumuler plusieurs emplois ou à accepter des postes en deçà de leurs compétences (Sullivan 1999).

Enfin, les individus changent également leurs attitudes vis-à-vis de leur carrière (Sullivan 2009). Ils recherchent davantage à satisfaire leurs propres désirs en termes de développement personnel et de perspectives de carrière. La relation employé-employeur se manifeste davantage selon un modèle transactionnel, dans lequel les individus cherchent à prendre plus de responsabilité dans leur développement de carrière et leur employabilité (Rousseau 1989).

Dans ce contexte, les caractéristiques propres à la carrière organisationnelle, tels que la stabilité, l'emploi à long terme, la sécurité, ne semblent plus pouvoir s'appliquer. A partir des années 1990, des chercheurs mettent en évidence un changement de paradigme de la carrière, caractérisé principalement par des mobilités sans aucune limite de périmètre ni de nature et par une prise d'importance croissante des individus dans le choix et la gestion de leur carrière (Kanter 1989, Arthur 1996, Hall 1996, Peiperl 1997, Sullivan 2009).

### 1.2.2. Nouveaux modèles de carrière : définition et caractéristiques

Les nouveaux modèles de carrière ont été conceptualisés dans les années 1990 sous différents termes : *Boundaryless career* (Arthur 1996), *Protean career* (Hall 1996), *Postcorporate career* (Peiperl 1997). D'autres ont suivi dans la décennie suivante, tel que le *Kaleidoscope career* (Mainiero and Sullivan 2005).

La **Boundaryless career** ou **carrière nomade** se définit comme "*a sequence of job opportunities that go beyond the boundaries of a single employment setting*" (DeFillippi and Arthur 1996 p. 116, Cadin 2003). Arthur et Rousseau distinguent la *Boundaryless career* de la carrière traditionnelle au travers de sept critères (Sullivan 1999) :

- (1) Le premier critère concerne la **relation d'emploi**. L'entreprise s'engage à développer l'employabilité de l'individu en échange de sa performance et de sa flexibilité. Ce dernier aura donc l'opportunité d'accroître ses compétences afin de s'adapter plus facilement aux besoins de l'entreprise.
- (2) Le deuxième critère se rapporte aux **frontières de l'entreprise**. Les perspectives de carrière ne se limitent plus à une ou deux entreprises mais s'ouvrent à des parcours au sein de multiples entreprises. Ces parcours ne suivent plus seulement une progression hiérarchique mais peuvent aussi donner lieu à des mobilités latérales ou descendantes.
- (3) Le critère des **compétences** pointe le fait que les savoirs acquis par le biais de ce type de carrière sont transférables entre différentes entreprises.
- (4) Les **mesures de succès**, qui étaient, dans le modèle traditionnel, basées sur des critères objectifs, tels que le salaire, les promotions ou le statut, se repositionnent sur la satisfaction au travail. C'est le sens du travail qui importe et oriente les choix des individus en matière de trajectoires professionnelles.
- (5) La **responsabilité de la gestion de carrière** est transférée de l'organisation à l'individu. Celui-ci devient plus autonome dans ses choix de carrière et reçoit moins de support de l'organisation pour la gestion de son parcours.
- (6) En termes de **formation**, celle en situation de travail est privilégiée par rapport aux programmes de formation formels. Les sources d'apprentissage peuvent aussi bien provenir de l'interne que de l'externe. Cela peut être des pratiques de *mentoring*, de formation par les pairs, des communautés de pratique hors des frontières de l'entreprise...

- (7) Pour finir, le septième critère concerne la **progression de carrière**. Auparavant fondée largement sur l'âge et l'ancienneté, elle repose, dans les nouvelles carrières sur la capacité d'apprentissage de l'individu, capacité qui lui ouvrira de nouvelles perspectives.

	<b>Modèle traditionnel</b>	<b>Boundaryless career</b>
<b>Relation d'emploi</b>	Sécurité de l'emploi en échange de loyauté	Employabilité en échange de performance et de flexibilité
<b>Frontières</b>	Une ou deux entreprises	Multiples entreprises
<b>Compétences</b>	Spécifiques à l'entreprise	Transférables
<b>Mesures du succès</b>	Salaire, promotion, statut	Satisfaction du travail
<b>Responsabilité de la gestion de la carrière</b>	Organisation	Individu
<b>Formation</b>	Programmes de formation formels	Formation en situation de travail
<b>Progression de carrière</b>	Ancienneté	En fonction de la capacité d'apprentissage

Tableau 1 : Différences entre le modèle traditionnel et la *Boundaryless career*  
 Tableau traduit de Sullivan, S. (1999.) "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda". *Journal of Management*, 25 (3): 457-484, p. 458

Deux autres modèles sont conceptualisés en parallèle de la *Boundaryless career* : la carrière Protéenne et la *Postcorporate career*.

Le concept de **carrière Protéenne** est apparu en 1976, mais a été popularisé en 1996 au travers de l'ouvrage *The Career Is Dead—Long Live the Career* (Hall 1996). Le terme « protéenne » fait référence au dieu grec Protée, capable de changer de forme selon sa volonté. Par définition, la carrière Protéenne renvoie à des individus capables de réarranger leurs connaissances et compétences afin de s'adapter à un environnement de travail changeant. Cette tactique leur permet de rester employables (Sullivan 2009). La carrière Protéenne se définit selon deux dimensions (Briscoe and Hall 2006) :

- Les individus sont guidés par leurs propres valeurs dans leur choix de carrière et dans la mesure du succès de carrière.
- Les individus sont autonomes en termes de gestion de leur propre carrière. Ils ont une capacité d'adaptation à la fois sur les performances attendues et l'apprentissage nécessaire pour les atteindre.

En 1997, Peiperl et Baruch introduisent le concept de la **Postcorporate career** (Peiperl 1997). Ce type de modèle fait référence aux carrières qui prennent place en dehors des grandes organisations. Les individus qui optent pour ces types de carrières explorent une multitude d'options de parcours, sous la forme d'emplois variés, tels que l'emploi dans de petites et moyennes entreprises ou le travail indépendant. Ces individus ont préféré quitter les grandes organisations pour l'incertitude qui y règne.

Enfin, un autre modèle apparaît dans les années 2000 : la carrière Kaléidoscope.

La **carrière Kaléidoscope**, aussi désignée sous le terme de KCM (*Kaleidoscope Career Model*) décrit la façon dont les individus peuvent changer le cours de leur carrière en recomposant tous les aspects de leur vie afin de réarranger d'une nouvelle façon leurs relations et rôles (Mainiero and Sullivan 2005). En fonction des changements qui ont lieu dans leur vie (aussi bien personnels que professionnels), les individus évaluent leurs choix et options disponibles afin de déterminer ce qui permettrait d'avoir la meilleure correspondance entre les demandes émanant du travail, les contraintes, les opportunités aussi bien que les relations, les valeurs et intérêts personnels. Trois paramètres décisionnels sont utilisés pour créer son modèle de carrière : l'authenticité, qui est définie par le fait d'être honnête envers soi-même, l'équilibre, qui représente l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, et le défi, à savoir la recherche d'un travail stimulant et d'une progression dans sa carrière (Sullivan 2009).

Dans le cadre de cette thèse, nous ferons essentiellement référence au modèle de la *Boundaryless career*. Ce choix se justifie par la littérature abondante qui a été publiée à son propos aussi bien pour en étudier toutes les dimensions que pour le discuter (Inkson, Gunz et al. 2012). Pour la suite de notre revue de littérature, nous reviendrons plus spécifiquement sur la littérature critique face à l'émergence de ce modèle (partie 3 de ce chapitre).

Globalement, ces nouveaux modèles de carrière reposent sur des principes similaires : la perméabilité des frontières de l'entreprise avec des parcours pouvant se dérouler au sein de multiples entreprises, l'autonomie des individus dans la gestion de leur carrière et leur nécessaire flexibilité et adaptabilité, à travers le développement de leurs compétences. L'évolution des modèles de carrière impacte la définition ainsi que la nature et les formes de la mobilité interne.

### 1.3. L'impact de l'évolution des modèles de carrière sur les mobilités des cadres et des professions intermédiaires

De nombreux travaux ont montré que sous l'impact d'un contexte socio-économique en transformation, la forme et la nature des mobilités ont beaucoup évolué depuis une trentaine d'années. Nous nous concentrons uniquement sur les groupes socioprofessionnels des cadres et des professions intermédiaires<sup>11</sup>, qui composent notre échantillon d'étude. Ces deux franges du salariat sont en forte augmentation dans la structure de la population active, passant de 28 à 38 % entre 1985 et 2003 (Deauvieu 2010). Deux grandes évolutions des mobilités ont été constatées : une diversification des formes et de la nature des mobilités. Nous comparons systématiquement quand cela est possible les chiffres relatifs aux deux groupes socioprofessionnels étudiés et nous nous basons majoritairement sur des études reflétant la tendance générale sur le marché français<sup>12</sup>.

Cela se manifeste par une **diversification des formes de mobilité**, avec notamment une augmentation des mobilités horizontales ou des déclassements. Ainsi, en réponse à une montée de la concurrence et aux restructurations qu'ont connues les organisations ces dernières décennies, il a été constaté que les mobilités horizontales internes aux organisations ont augmenté (Ostroff 2001, Ng, Sorensen et al. 2007). Par ailleurs, Hall and Isabella déclare que la mobilité descendante est de plus en plus utilisée par les entreprises tout en étant moins stigmatisée (Hall and Isabella 1985), ce que Sargent confirme plus tard en montrant que cette forme de mobilité peut être bénéfique à la fois pour les individus et les organisations (Sargent 2003).

Différents travaux et études ont également noté des changements dans la nature même des mouvements effectués, notamment entre des **groupes socioprofessionnels différents**. Selon l'enquête FQP réalisée en 2003, au niveau national, 21 % d'hommes et 17 % de femmes en emploi entre 1998 et 2003 ont changé de groupe socioprofessionnel<sup>13</sup>. Comparativement, entre

---

<sup>11</sup> **Groupe socioprofessionnel** : les groupes de référence sont issus de la nomenclature des Professions et Catégories Socioprofessionnelles des Emplois Salariés d'Entreprise de l'INSEE (PCS-ESE 2003) répartis en six classes : agriculteurs ; artisans, commerçants et chefs d'entreprise ; cadres et professions intellectuelles supérieures ; professions intermédiaires ; employés (qualifiés ou non qualifiés) ; ouvriers (qualifiés ou non qualifiés).

<sup>12</sup> Dans cette partie, nous cherchons à caractériser une évolution globale, sans tenir compte pour le moment des particularités de chaque secteur ou métier.

<sup>13</sup> Enquête Formation et qualification professionnelle (FQP) de 2003, INSEE.

1980 et 1985, seuls 14 % des hommes et 11 % des femmes avaient changé de groupe (Monso 2006). La mobilité ascendante avec changement de groupe socioprofessionnel augmente de 8,2 % pour les professions intermédiaires entre 1980 et 1985 à 10,9 % entre 1998 et 2003. Pour les cadres, la faible mobilité ascendante s'explique par le fait qu'ils appartiennent déjà au groupe le plus élevé dans la hiérarchie. Ils ne peuvent donc pas prétendre à une promotion, mais seulement à des déclassements. En termes de changement de groupe impliquant un déclassement, on note une progression pour les cadres de 2,1 % (période 1980-1985) à 9,7 % (période 1998-2003) pour les hommes, et de 1,6 % à 11,5 % pour les femmes. Pour les professions intermédiaires, on passe de 3,8 % à 10,4 % pour les hommes, et 3,3 % à 8,5 % pour les femmes. Ainsi, les mobilités descendantes avec changement de groupe socioprofessionnel ont plus que doublé en l'espace de 20 ans. Cela semble s'expliquer essentiellement par la hausse du chômage, qui, en créant des ruptures dans les parcours, oblige à opter pour un déclassement au lieu de prolonger la période d'inactivité.

Par ailleurs, la mobilité varie en fonction des âges (Monso 2006). Les hommes et femmes entre 30 et 34 ans sont beaucoup plus mobiles et cela a tendance à progresser. Par exemple, entre 1998 et 2003, un actif sur trois, âgé entre 30 et 34 ans, a changé de groupe social, contre un sur cinq entre 1980 et 1985. Le rapport l'explique par un recrutement souvent en deçà de son niveau de compétence dans les premières années de sa vie professionnelle, ce qui est compensé par des promotions par la suite. A l'inverse, dans la tranche d'âge des 50-54 ans, seul un homme sur sept et une femme sur huit ont changé de groupe social entre 1998 et 2003. De manière générale, les femmes changent moins souvent de groupe social que les hommes. Entre le groupe des cadres et des professions intermédiaires, on constate que 7 % des cadres et professions intellectuelles supérieures en 1998 deviennent professions intermédiaires en 2003. A l'inverse, 10 % des professions intermédiaires passent cadre (Deauvieu 2010).

Une étude menée sur les mobilités professionnelles en Ile-de-France montre également que les **changements de métier au sein d'une même entreprise** sont plus fréquents en IDF (32 %) qu'en province (27 %) (Lainé 2010). La présence de très grandes entreprises avec des marchés internes plus développés expliquerait cette différence. Le groupe des cadres compte 27 % de changements de métier entre 1998 et 2003, tandis que celui des professions intermédiaires en dénombre 34 %.

En termes de **changements de poste dans la même entreprise**, la même étude indique qu'entre 1998 et 2003, 34 % de cadres ont changé de poste contre 35 % pour les professions intermédiaires.

## 2. Définitions, formes et enjeux de la mobilité interne

Les recherches autour de la carrière et de la mobilité ont mis en avant la nature complémentaire de ces deux concepts. Alors que la définition reconnue de la carrière a été établie comme *“the evolving sequence of a person’s work experiences over time”* (Arthur, Hall et al. 1989, Arthur, Khapova et al. 2005), la mobilité est définie comme *“patterns of intra- and inter-organizational transitions over the course of a person’s work life”* (Sullivan 1999, Ng, Sorensen et al. 2007). Ces définitions considèrent donc que la mobilité est une unité, un moment clé de la carrière.

Le concept de mobilité est devenu particulièrement central pour comprendre comment les carrières des individus se déroulent<sup>14</sup> (Ng, Sorensen et al. 2007). En effet, la mobilité devient une part essentielle de l’expérience professionnelle des individus. Différents travaux ont montré l’importance d’approfondir l’étude de cet objet. Tout d’abord, il est avéré que le nombre de mobilités par individu augmente (Chudzikowski 2012). Ensuite, les nouvelles formes d’emploi, marquées par leur caractère temporaire, favorisent de fait l’accroissement des mobilités au cours de la carrière d’un individu (Menger 1999). Pour finir, l’engagement et le sentiment d’appartenance à une entreprise a diminué, ce qui explique également l’augmentation des mobilités (Klehe, Zikic et al. 2011). Ainsi, l’accroissement des mobilités associé à une diminution de l’engagement envers son entreprise et à un environnement globalement incertain semble contribuer au développement d’une vision à court terme de la carrière d’un individu, souvent réduite à une visibilité sur la prochaine mobilité, sans possibilité pour lui de se projeter plus loin.

Cette partie se divise en trois points. Nous revenons rapidement sur l’étymologie et l’histoire du terme mobilité (2.1) avant de définir notre objet et de caractériser sa nature et les différentes formes qu’il prend au travers de mouvements inter-rôles et intra-rôle (2.2). Enfin nous reviendrons sur les enjeux à la fois individuels et organisationnels à développer la mobilité interne (2.3).

---

<sup>14</sup> « *The study of job mobility becomes more central to understanding how individual’s careers unfold* » (Ng. et al., 2007, p. 364)

## 2.1. Etymologie et histoire du terme mobilité

La définition la plus courante de la mobilité dans la langue française actuelle est « caractère de ce qui peut être déplacé ou de ce qui se déplace par rapport à un lieu, à une position »<sup>15</sup>.

Le terme de *mobilité* vient du mot latin *mobilitas* qui signifie « mobilité, facilité à se mouvoir ; inconstance, humeur changeante » et est utilisé dans des domaines divers. Il apparaît pour la première fois dans les dialogues du pape Grégoire, texte traduit en français du XII<sup>e</sup> siècle, sous le vocable *mobilitéit*, qui renvoie à une idée d'inconstance et d'instabilité. En 1667, Bossuet utilise ce terme pour exprimer la « facilité à passer d'un état psychologique à un autre ». La revue littéraire et politique *Mercur de France* la mobilise en 1787 pour désigner le « caractère de ce qui change rapidement d'aspect ou d'expression ». Il apparaît en 1823 dans le domaine militaire pour caractériser une mobilité de type stratégique. Puis, dans son œuvre publiée à titre posthume en 1921, *Principes de géographie humaine*, le géographe Vidal de la Blache l'associe au « caractère des personnes qui se déplacent souvent ». D'après ces différentes acceptions, le terme de *mobilité* est associé soit à un déplacement physique, soit psychologique.

Dans le domaine des sciences humaines, ce terme est utilisé en 1957 en sociologie pour désigner le concept de mobilité sociale. Il est ensuite repris par Jean Romeuf dans son *Dictionnaire des sciences économiques* pour parler de la mobilité de la main-d'œuvre. Le terme de *mobilité professionnelle* apparaît pour la première fois en 1966 dans le *Vocabulaire des sciences sociales* d'Alain Birou.

Après cette brève introduction historique et étymologique, nous constatons déjà qu'il n'y a pas une définition de la mobilité mais plusieurs. Dans notre thèse, nous traitons de la mobilité interne, mais observons dès le départ que ce terme se trouve au croisement de plusieurs types de mobilité, à savoir la mobilité sociale, la mobilité professionnelle et la mobilité géographique, chacun d'eux se divisant en sous-catégories.

La **mobilité sociale** renvoie à la notion de mobilité intergénérationnelle. Elle s'intéresse aux changements de statut social au cœur d'une même lignée familiale dans l'espace de plusieurs générations. Il va donc s'agir d'analyser « *les modifications survenant dans la situation d'une personne par rapport à son milieu d'origine (père et autres ascendants, le cas échéant)* » (Brésard 1950).

---

<sup>15</sup> Source : *Trésor de la langue française informatisé*



La **mobilité professionnelle**, qui est celle qui va nous occuper dans le cadre de cette thèse, fait référence à tous les changements de situation d'emploi qu'un individu connaît au cours de sa carrière, et se divise en un ensemble de sous-catégories. Cela comprend les changements d'entreprise (mobilité d'entreprise), de secteur (mobilité sectorielle), de profession (mobilité socioprofessionnelle), de statut (mobilité de statut) ou encore de métier ou de fonction (mobilité fonctionnelle). A cela s'ajoute la prise en compte des interruptions d'activités (chômage, grossesse...), qualifiée de mobilité d'emploi. Nous sommes ici dans une mobilité de type intragénérationnel, qui par conséquent ne s'intéresse pas au milieu social d'origine des individus.

La **mobilité géographique** représente un changement de lieu de résidence. Elle comprend notamment une forme particulière de mobilité, l'expatriation ou mobilité internationale.

<b>Mobilité sociale</b> (intergénérationnelle)	Changement de groupe socioprofessionnel entre les générations d'une même famille	
<b>Mobilité professionnelle</b> (Intragénérationnelle)	Mobilité d'entreprise (inter-organisationnelle) Ensemble des mouvements impliquant un changement d'entreprise	<b>Mobilité d'emploi</b> Transition entre des périodes d'emploi et de non-emploi <b>Mobilité sectorielle</b> Changement de secteur d'activité <b>Mobilité socioprofessionnelle</b> Changement de groupe socioprofessionnel, impliquant un mouvement ascendant, descendant ou latéral. <b>Mobilité de statut</b> Changement de statut : salarié du privé, public, travailleur indépendant <b>Mobilité fonctionnelle</b> Changement de métier ou de fonction (ces deux changements pouvant être cumulés lors d'une mobilité)
	Mobilité interne (intra-organisationnelle) Ensemble des mouvements se déroulant au sein d'une même entreprise	
<b>Mobilité géographique</b>	Changement de lieu de résidence, à l'échelle d'une commune, d'un département, d'une région ou d'un pays (expatriation)	

Tableau 2 : Définitions des différents types de mobilité, adaptées de Duhautois, R., Petit, H., Remillon, D. (2012). *La mobilité professionnelle*. Paris, La Découverte.

Dans le cadre de cette thèse, nous nous focalisons sur la notion de **mobilité professionnelle interne à une organisation et un même secteur d'activité, impliquant des mouvements socioprofessionnels et fonctionnels**.

Nous allons étudier plus précisément les définitions de la notion de mobilité interne dans la littérature.

## 2.2. La mobilité interne : définitions

La mobilité est une notion pluridisciplinaire. Elle est notamment souvent mobilisée dans les domaines de la gestion, de la psychologie et de la sociologie (Vardi 1980, Chudzikowski 2012). Ces différentes disciplines convergent sur le fait que la mobilité interne représente un mouvement physique, impliquant communément le passage d'un poste à un autre au sein d'une organisation, mouvement qui peut être vertical, horizontal, radial ou descendant (Martin and Strauss 1956, Schein 1978, Anderson 1981, Latack 1984, Ng, Sorensen et al. 2007, Sullivan 2009). Le terme de mobilité interne s'applique également dans les cas où les missions d'un poste sont redéfinies, redéfinition qui entraîne un changement des contours d'un rôle déjà occupé (Louis 1980, Nicholson 1984). En outre, en plus d'entraîner un changement de poste et/ou de missions, la mobilité interne peut aussi occasionner un changement de niveau (Sullivan 2009), de statut social (Tuma 1976, Nicholson 1984), de profession (Latack 1984), de lieu de travail (Pinder 1987). La mobilité comporte également une dimension psychologique, qui est définie comme « *the capacity to move as seen through the mind of the career actor* » ou encore « *the perception of the capacity to make transitions* » (Sullivan 2006). Bien que déjà identifiée dans les années 1980 (Vardi 1980), elle reste très peu étudiée jusqu'à ce que le concept de *Boundaryless career* la mette en avant (Arthur 1996). Elle est caractérisée par la perception que les individus ont de leur propre mobilité, qu'il s'agisse des attitudes et comportements qu'ils développent vis-à-vis de la mobilité, du vécu de la transition et des conditions dans lesquelles elle se déroule ou encore des effets a posteriori (Sullivan 2009). Elle représente donc un point de vue subjectif sur la mobilité.

(Martin and Strauss 1956)	"Vertical and horizontal movement of personnel through the various positions making up the organization"	Gestion
(Tuma 1976)	"Movement of a population among social positions unfolds over time"	Sociologie
(Louis 1980)	"Period during which an individual is either changing roles (taking on a different objective role) or changing orientation to a role already held (altering a subjective state)"	Gestion
(Vardi 1980)	"OCM is viewed here as the actual, intraorganizational job mobility experienced by employees and as the perceptions, attitudes and behaviors related to these experiences"	Gestion
(Anderson 1981)	"Intra-organizational mobility can be characterized as having a certain rate (number of moves in a given time period), direction (up, down, or across) and pattern <sup>16</sup> "	Gestion
(Nicholson 1984)	"Work role transitions are here defined as any change in employment status and any major change in job content, including all instances of "status passages", forms of intra- and interorganizational mobility and other changes in employment status"	Gestion
(Latack 1984)	"Career transitions also occur as an ongoing feature of organizational life when an employee changes jobs within the organization. (...) The number of changes in an intraorganizational career transition could range from a change of job alone to a change of job which is accompanied by a change in one or more of the following: organizational level (up or down), function, occupation, and occupational field (e.g., from engineering to management)"	Gestion
(Pinder 1987)	"Relatively permanent job reassignment that entails the movement of an employee within an organization from one of its operating sites to another"	Gestion
(Sullivan 2006)	"First, although there are two types of mobility—the physical, which is the transition across boundaries and the psychological, which is the perception of the capacity to make transitions"	Gestion
(Ng, Sorensen et al. 2007)	"patterns of intra- and inter-organizational transitions over the course of a person's work life"	Psychologie
(Sullivan 2009)	"both physical movements, such as between levels, jobs, employers, occupations, and industries, as well as the interpretation of the individual, including his or her perceptions of career events (e.g., viewing job loss as failure vs. as an opportunity for a new beginning), career alternatives (e.g., viewing limited vs. unlimited options), and outcomes (e.g., how one defines career success)"	Gestion

Tableau 3 : les différentes définitions de la mobilité interne dans les domaines gestionnaire, sociologique et psychologique

<sup>16</sup> La notion de *pattern* renvoie à celle de *career path*, impliquant des durées variées et une large combinaison de mouvements verticaux, latéraux et descendants - Anderson, J. C., Milkovich, G.T., Tsui, A. (1981). "A model of intra-organizational mobility." *The Academy of Management Review* 6(4): pp. 529-538.

### 2.2.1. Les mouvements inter-rôles

#### 2.2.1.1. Les quatre mouvements principaux

Au travers des définitions identifiées dans la littérature, il apparaît que la mobilité interne se traduit par de multiples formes (Louis 1980, Sullivan 2006, Ng, Sorensen et al. 2007). Dans ce premier point, nous abordons les mouvements physiques entre deux postes.

Les mouvements sont de quatre sortes : les mouvements verticaux, horizontaux, radiaux et descendants, répartis sur deux axes (Chudzikowski 2012) :

- l'axe vertical qui comprend les promotions et déclassements et qui se traduit par une prise ou perte de responsabilité
- l'axe horizontal, qui comprend les mouvements latéraux et radiaux, et correspond à un changement de fonction, service ou département.

Les **mouvements verticaux, ou promotions**, sont caractérisés par une progression hiérarchique au sein d'un même métier ou entre plusieurs métiers d'une organisation (Schein 1978). Historiquement, ce type de mobilité est associé à une idée de réussite à la fois professionnelle et personnelle (Ferris 1992), notamment parce qu'elle est liée à l'obtention d'une rémunération et d'un statut plus élevés, un élargissement des responsabilités, une meilleure reconnaissance sociale et estime de soi (Ng, Sorensen et al. 2007, Chudzikowski 2012). Ce type de mobilité est en lien avec l'atteinte de critères de succès de carrière objectifs (augmentation de salaire, progression statutaire, obtention d'une promotion) et subjectifs (satisfaction et implication dans son travail) (Feldman 2007).

De nombreux travaux illustrent l'impact du changement de structure des organisations sur les mobilités verticales. Les effets d'aplatissement et de simplification des structures organisationnelles ont conduit à diminuer les opportunités d'accéder aux mobilités de type promotionnel (Noe, Steffy et al. 1988, Ferris 1992, Littler, Wiesner et al. 2003), ce qui a entraîné le développement des autres formes de mobilité.

### Définition du succès de carrière

Le succès de carrière se définit par *“the real or perceived achievements individuals have accumulated as a result of their work experiences”* (Heslin 2003). L'atteinte du succès de carrière se mesure via des **critères objectifs**, qui sont les indicateurs externes de l'avancement de carrière (rémunération, promotion, statut) et des **critères subjectifs**, qui englobent la perception, les attitudes et les émotions liées à ce que les individus éprouvent vis-à-vis de leur carrière (satisfaction par rapport au poste occupé, sentiment de reconnaissance, bon équilibre vie privée/vie professionnelle...) (Hughes 1958, Heslin 2005, Feldman 2007).

Les **mouvements horizontaux (ou latéraux)** désignent les déplacements de type technique ou fonctionnel au sein d'une même organisation et à un niveau de responsabilité équivalent. Ils sont associés à une idée de rotation entre les postes (Campion, Cheraskin et al. 1994). La mobilité latérale peut consister en l'accumulation de savoirs variés au sein d'un champ d'expertise spécifique, ou à une agrégation de savoirs et de compétences divers propres à différentes filières métier. Schein observe que les individus ayant embrassé très tôt une carrière technique sont relativement peu concernés par ce type de mouvements, tandis que ceux qui sont amenés à changer de profession (ingénierie à fabrication, vente à marketing) évoluent davantage le long de cette dimension (Schein 1978). Mis à part les évolutions organisationnelles qui ont contribué à l'accroissement de ce type de mobilité, elles se sont aussi développées en réaction à deux principales évolutions sociales, le vieillissement de la population et l'allongement de la vie professionnelle, qui ont nécessité de repenser les parcours du fait de la saturation des postes élevés dans la hiérarchie et d'offrir des choix de carrière plus riches et diversifiés (Bournois, Point et al. 2007). Les mobilités horizontales offraient donc une solution avantageuse en permettant notamment de changer de filière métier plusieurs fois au cours d'une carrière.

Beaucoup de travaux, et notamment ceux en lien avec le concept de *Boundaryless career*, s'attachent à souligner les conséquences positives de ce type de transition, aussi bien pour les individus que pour les organisations (Arthur 1996). D'un point de vue individuel, elles sont présentées comme étant un moyen de développer le réseau professionnel et les compétences, ce qui a pour effet notamment d'accroître l'employabilité interne mais aussi externe des individus (Sullivan 1999, Bournois, Point et al. 2007). En outre, la rotation entre les postes est reconnue comme pouvant faciliter l'acquisition, l'assimilation de même que la transformation et

l'acquisition de nouvelles compétences et rend donc l'organisation plus apte à absorber les évolutions (Cohen and Levinthal 1990, Jansen, Van Den Bosch et al. 2005). Cette forme de mobilité est donc reconnue comme étant la plus riche.

Cependant, d'autres travaux soulignent également les difficultés et conséquences négatives que peuvent provoquer ces mobilités. Les mobilités horizontales qui impliquent notamment un changement de métier ou de secteur sont considérées comme présentant un risque tant pour l'entreprise que pour le salarié (Bournois, Point et al. 2007). En effet, elles nécessitent de faire un effort important pour l'individu en termes d'acquisition de nouvelles connaissances, routines et d'intégration dans un nouvel environnement, et pour l'organisation de former et accompagner le nouvel arrivant sur son poste (Feldman 2007). Cela vaut particulièrement pour les secteurs où les différences de savoir-faire entre les métiers sont fortes et dans lesquels ces mobilités sont moins évidentes à pratiquer.

En fonction du contexte organisationnel (restructuration, plan social, internationalisation...), le choix de ce type de mobilité peut être volontaire ou non (Noe and Barber 1993, Ostroff 2001, Mignonac 2003). L'organisation peut en venir à recourir à ce type de mobilité pour ne pas remplacer des départs dus à des réductions d'effectifs, ce qui peut se traduire par des conséquences négatives en termes de satisfaction individuelle et de performance sur le poste (Sullivan 1999). Par ailleurs, il a été démontré que de fréquentes mobilités latérales ont des effets négatifs sur l'engagement vis-à-vis de l'organisation et sur la satisfaction (Murrell, Frieze et al. 1996).

Le troisième **mouvement** consiste à effectuer un **rapprochement du centre de décision** (« radial move ») de son métier ou de l'organisation, en progressant sur une dimension tenant de **l'intégration** (Schein 1971, Schein 1978). En acquérant de l'expérience, l'individu gagne en reconnaissance auprès de ses collègues, en stabilité au sein de l'entreprise (titularisation) et monte en responsabilité, ce qui renforce son appartenance à l'organisation ou au métier. Habituellement, les mouvements de progression dans la hiérarchie et de rapprochement du centre sont corrélés. Cependant, cela n'exclut pas non plus la possibilité d'avoir un individu qui, tout en restant à un même niveau hiérarchique, gagne en expérience et en reconnaissance et accède donc à un niveau d'intégration plus important au sein de l'entreprise. De même, il est possible de progresser hiérarchiquement tout en demeurant exclu du centre de décision.

Cette troisième dimension peut être source de satisfaction au même titre qu'une promotion, dans le sens où elle donne accès à des informations ou des privilèges spécifiques. Evoluer sur cet

axe permet donc de pénétrer les secrets de l'entreprise, que ce soit en termes de connaissance de plans stratégiques, de données sur le personnel ou d'une compréhension accrue des mécanismes réels de fonctionnement de l'organisation.

Les mobilités internes impliquant un **mouvement descendant** (« *downward move* ») se traduisent par une régression en termes de niveau de responsabilité et d'autorité (Veiga 1983, Hall and Isabella 1985). Elles correspondent donc à un déclassement, souvent subi par l'employé. Le développement de ce type de mouvement vient de la compression des niveaux hiérarchiques, qui a réduit les opportunités de mobilité interne (Littler, Wiesner et al. 2003). De plus, la crise de l'emploi conduit à privilégier la continuité de l'emploi, même si cela suppose d'accepter une perte de responsabilités (Ng, Sorensen et al. 2007). Ce type de mobilité est celui qui est le moins bien perçu par les individus. Chez Latack, elle est désignée par l'expression "*kiss of death*" (Latack 1984). Les études montrent également qu'un déclassement est en général associé de manière négative à l'idée de performance individuelle sur le poste, d'identification à son travail, d'atteinte du succès de carrière subjectif et de loyauté envers son employeur (Sargent 2003). Cela lui renvoie une image dépréciée de sa valeur en interne. De plus, un déclassement peut contribuer à diminuer la confiance qu'un employé peut avoir envers son organisation<sup>17</sup> (Rousseau 1989).

#### 2.2.1.2. Les formes particulières de mobilité

En dehors de ces mouvements principaux, il existe des formes particulières de mobilité, pouvant impliquer les quatre types de mouvements décrits précédemment.

L'acceptation d'une mobilité interne peut impliquer un déplacement géographique, que ce soit au niveau national ou international. Ce type de mobilité est utilisé pour réaliser des missions dans des filiales en région ou à l'international. Elle est particulièrement mobilisée dans les grands groupes comme outil de développement des compétences et d'accélérateur de carrière (Bournois, Point et al. 2007, Dickmann 2010). L'expatriation fait en général l'objet de différences notoires tant au niveau individuel qu'organisationnel. Les travaux portant sur le sujet indiquent que les carrières, la perception de réussite ainsi que les processus d'ajustement diffèrent pour la population des expatriés. De même, l'organisation met en place des dispositifs de sélection, des formations et des pratiques de gestion de carrière qui leur sont spécifiques (Andresen 2013).

---

<sup>17</sup> En lien avec la notion de contrat psychologique. Le contrat psychologique est défini comme les « *individual beliefs in a reciprocal obligation between the individual and the organisation* » (Rousseau, 1989, p. 121).

Ces deux changements géographiques font partie des mouvements considérés comme majeurs, à savoir impliquant un effort d'ajustement important de la part de l'organisation et des individus (Mignonac 2008). Eby classe les facteurs ayant un impact sur les déplacements géographiques en trois catégories : le contexte familial, les attitudes et perceptions des employés et les attitudes de l'épouse face à la perspective du déménagement (Eby 2000).

### 2.2.1.3. Les autres types de mouvements

Les travaux sur les transitions professionnelles étudient les mouvements observables qui ont lieu lors d'une mobilité, en dehors des mouvements classiques de type horizontal ou vertical. Ils cherchent à caractériser précisément ce qui change lors du passage d'un poste A à un poste B.

Dans sa typologie des mouvements inter-rôles, Louis identifie deux transitions caractérisant les mobilités internes : le mouvement intra-organisationnel et intra-profession (Louis 1980). Le mouvement intra-organisationnel renvoie à la notion de mobilité interne dans son ensemble. Cette transition peut consister à passer d'un département à un autre, ce qui va impliquer d'arriver dans un nouvel environnement de travail composé de nouveaux collègues, tâches, technologies, emplacement ainsi que de nouvelles procédures formelles et informelles. Louis précise que même une transition au sein d'un même département peut provoquer un changement en termes de responsabilités, relations de travail hiérarchiques ou transversales, d'informations nécessaires et accessibles ou encore d'espace de travail. Dans sa vision de la mobilité interne, Louis fait le choix de ne mentionner que des mobilités relativement impactantes pour l'individu et l'organisation, dans le sens où l'ampleur du changement effectué est relativement forte.

Un mouvement interprofession consiste à changer totalement de métier, changement qui est proche d'une immersion dans une culture étrangère (Blumenthal 1979). Louis cite les exemples d'un dentiste devenant juriste ou encore d'un employé d'une entreprise privée passant entrepreneur. Elle insiste sur le fait que changer de profession ne consiste pas uniquement à intégrer de nouvelles compétences mais va entraîner également des différences dans le langage utilisé (les sigles par exemple), les normes gouvernant les relations interpersonnelles, le code éthique, la perception personnelle et extérieure de l'identité professionnelle. C'est donc une mobilité qui va entraîner un grand nombre de changements et ceci sur tous les plans.



La typologie de Latack identifie cinq types de changements internes ou externes à une organisation : changement de poste, changement de niveau, changement de fonction, changement de métier, changement de secteur (Latack 1984). Le changement de poste correspond au passage d'un poste à un autre, équivalent donc à un changement de titre. Le changement de niveau reflète un mouvement vertical vers le haut ou le bas par rapport à son poste actuel. Le changement de fonction représente un changement de mission. Le changement de métier incarne un transfert d'une spécialité à une autre. Le changement de secteur correspond au passage d'un domaine d'activité à un autre.

Dans sa typologie, Latack indique que ces changements diffèrent en intensité, le changement de poste étant le moins fort et le changement de secteur le plus fort. Chacun de ces changements peut se cumuler aux autres. Plus le nombre de changements est élevé et plus la transition sera perçue comme difficile et potentiellement stressante pour l'individu.

Feldman et Ng, quant à eux, distinguent deux types de mobilités internes : le changement de poste et le changement de métier (Feldman 2007). Le changement de poste inclut tous les changements en termes de responsabilités, de niveaux hiérarchiques et d'intitulé de poste. Cela prend en compte les mouvements verticaux, horizontaux et les déclassements. Le changement de métier fait référence à toutes les transitions qui impliquent d'acquérir de nouvelles compétences, routines et de travailler dans un nouvel environnement. Ce terme est donc utilisé pour désigner un changement majeur intervenant au sein d'une carrière.

Ces deux auteurs indiquent qu'une transition va impliquer également la mise en place de nouvelles formations, que ce soit en interne à l'entreprise ou en externe, en fonction de l'ampleur du changement.

#### 2.2.1.4. Les déplacements cognitifs : la typologie de Gunz

La typologie de Gunz traite des transitions professionnelles de rôle (*work role transitions*) et s'attache à caractériser les déplacements cognitifs qui peuvent résulter d'un changement de poste dans les carrières de type managérial et organisationnel (Gunz 1988). Ses travaux, réalisés sur une population de managers, mettent en évidence que les combinaisons de deux caractéristiques organisationnelles, que sont la structure et la croissance, impactent le modèle de carrière qui sera mis en œuvre dans une entreprise. Il dégage trois logiques de carrière

(*Constructional*, *Command-centred* et *Evolutionary*<sup>18</sup>) qu'il met en relation avec les transitions professionnelles leur correspondant (Gunz 1985).

Cinq transitions professionnelles de rôle sont distinguées :

- la transition de contenu : le nouveau poste ne contient pas de nouveauté par rapport au poste antérieur. Dans le cas d'une promotion, cela peut n'impliquer qu'un changement de titre sans évolution en termes de responsabilités.
- la transition cosmopolite : le nouveau poste ne contient pas de nouveauté par rapport au poste antérieur, mais les activités s'exercent dans un contexte différent. Gunz prend l'exemple d'un manager exerçant dans le domaine de la production industrielle dont la transition le fait passer d'une usine à une autre mais avec des technologies similaires. Ainsi, il change de lieu de travail et de réseau professionnel mais l'activité reste la même.
- la transition nouvelle : à l'inverse de la transition de contenu, le nouveau poste comporte peu de points communs avec l'ancien. Son contenu est donc nouveau. L'exemple donné est celui d'un informaticien devenant ingénieur de maintenance en usine. Ce type de transition peut s'appliquer dans les cas où l'avancement de carrière est bloqué par manque d'opportunités. Le fait d'effectuer ce type de transition permet d'acquérir de nouvelles expériences et de s'ouvrir à de nouvelles perspectives d'évolution.
- la transition itérative : le nouveau poste contient des caractéristiques que le manager a déjà rencontrées par le passé. Cela peut être le fait de revenir sur un ancien lieu de travail ou de retrouver sous sa responsabilité quelques activités déjà exercées auparavant. Ainsi, le nouveau poste est composé d'un ensemble d'activités et expériences que le manager a accumulé tout au long de sa carrière professionnelle.
- la transition expansionniste : cette transition comporte toutes les caractéristiques de la transition itérative, mais implique que le nouveau poste comporte au moins un élément

---

<sup>18</sup> Gunz identifie trois logiques de carrière :

*Constructional career logic*: cette logique consiste à cumuler et combiner un ensemble d'expériences et de connaissances sur les procédures, les mécanismes de coordination et les réseaux informels de l'entreprise tout au long de sa carrière que le manager va devoir mobiliser dans une série d'autres postes.

*Command-centred career logic*: cette logique de carrière consiste à occuper un nombre varié de postes managériaux équivalents en termes de missions, mais qui vont différer sur l'ampleur des responsabilités et par conséquent, la nature plus ou moins prestigieuse de la fonction.

*Evolutionary career logic*: cette logique va s'appliquer aux managers qui vont être dédiés à quelque chose de totalement nouveau pour l'entreprise et qui vont en faire leur propre projet. L'évolution du rôle du manager va se calquer sur celle du projet lui-même. Au fur et à mesure que le projet va avancer, le manager va voir son poste et ses responsabilités s'étendre et son rôle grandir. Dans cette logique, le manager demeure sur le projet jusqu'à temps que celui-ci perde de la vitesse.

nouveau. Gunz prend l'exemple d'un responsable d'usine de production qui est promu responsable d'un ensemble d'usines dont celle qu'il dirigeait jusque-là, ou alors un responsable commercial qui passe responsable du département dans lequel il travaille.

Logiques de carrière	Principaux types de transitions	Types secondaires
<i>Constructional</i> Command-centred <i>Evolutionary</i>	Transition nouvelle Transition cosmopolite Transition expansionniste	Transition itérative Transition de contenu et expansionniste Transition de contenu

Tableau 4 : Relation entre les logiques de carrières et les transitions professionnelles  
(repris de Gunz, 1988)

Schein, 1971 Schein, 1978	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilité verticale</li> <li>- Mobilité horizontale</li> <li>- Mobilité radiale</li> </ul>
Louis, 1980 <sup>19</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilité intra-organisationnelle (<i>intracompany</i>)</li> <li>- Mobilité intra-profession (<i>intraprofession</i>)</li> </ul>
Latack, 1984	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement de poste (<i>job</i>)</li> <li>- Changement de niveau (<i>level</i>)</li> <li>- Changement de fonction (<i>function</i>)</li> <li>- Changement de métier (<i>occupation</i>)</li> <li>- Changement de secteur (<i>occupational field</i>)</li> </ul>
Gunz, 1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transition de contenu</li> <li>- Transition cosmopolite</li> <li>- Transition nouvelle</li> <li>- Transition itérative</li> <li>- Transition expansionniste</li> </ul>
Eby et Russell, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilité impliquant un déménagement</li> </ul>
Ng, Sorensen, Eby, Feldman, 2007 <sup>20</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilité interne verticale (<i>internal-upward mobility</i>)</li> <li>- Mobilité interne latérale (<i>internal-lateral mobility</i>)</li> <li>- Mobilité interne descendante (<i>internal-downward mobility</i>)</li> </ul>
Feldman et Ng, 2007 <sup>21</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement de poste (<i>job change</i>)</li> <li>- Changement de métier (<i>occupational change</i>)</li> </ul>

Tableau 5 : Les mouvements inter-rôles

<sup>19</sup> La typologie des mobilités inter-rôles de Louis comporte également trois autres formes de transitions relevant de la mobilité externe : Entrée/Réentrée, Inter-organisations, Sortie

<sup>20</sup> La typologie de Ng et al. comporte trois autres types de mouvements relatifs à la mobilité externe : Mobilité externe verticale, Mobilité externe latérale, Mobilité externe descendante

<sup>21</sup> La troisième forme de mouvement correspond à une mobilité externe : Mobilité inter-organisations (*organizational change*)

### 2.2.2. Les mouvements intra-rôle

Les transitions intra-rôle se rapportent aux changements d'orientation se produisant au sein d'un rôle déjà tenu par l'individu. Les transitions intra-rôle sont moins clairement marquées que les transitions inter-rôles et peuvent parfois arriver sans que l'individu en ait pleinement conscience (Louis 1980).

La typologie de Louis caractérise quatre types de transitions intra-rôle : l'ajustement intra-rôle, l'ajustement inter-rôles, la transition de rôle/d'étape de carrière, la transition d'étape de vie.

L'ajustement intra-rôle correspond à un ajustement du rôle opéré par l'individu en réaction aux expériences vécues au sein du rôle au cours du temps.

L'ajustement extra-rôle se réfère aux interactions ou à l'interdépendance entre plusieurs rôles tenus par un même individu, que ce soit des rôles liés au contexte professionnel ou en lien avec la vie privée. Par exemple, dans ce type de transition, un changement de rôle hors travail (se marier, avoir des enfants...) peut nécessiter un ajustement du rôle au sein du travail. A l'inverse, le fait d'accepter une mission additionnelle à son rôle actuel peut entraîner l'individu à effectuer quelques ajustements, d'une part par rapport aux autres missions déjà sous sa responsabilité, mais également par rapport à ses engagements du point de vue de sa vie privée.

Les transitions de rôle ou d'étape de carrière sont basés sur la notion d'étape de carrière, développée par Super dans les années 1950 pour identifier les différents stades par lesquels un individu passe tout au long d'une carrière organisationnelle (Super 1957, Schein 1978, Veiga 1983, Giraud and Roger 2011). Cette transition représente donc une progression naturelle d'un stade à l'autre de la carrière d'un individu. Malgré son caractère planifiable, ce type de transition s'opère souvent sans que l'individu en ait réellement conscience.

La transition d'étape de vie repose sur le passage entre les étapes classiques du développement humain telles que caractérisées par Erikson (Erikson 1959). Le modèle d'Erikson caractérise les différents stades psychologiques par lesquels un individu passe au long de sa vie. Ce modèle fonctionne sur le même principe que celui des étapes de carrière. L'auteur part du principe que chaque étape va influencer les orientations de l'individu en termes de choix de carrière.

Louis, 1980	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ajustement intra-rôle</li><li>- Ajustement extra-rôle</li><li>- Transition de rôle/d'étape de carrière</li><li>- Transition d'étape de vie</li></ul>
-------------	--

Tableau 6 : Les transitions intra-rôle

### 2.2.3. La définition retenue de la mobilité interne

Sur la base des différentes définitions et de la caractérisation des types de mobilité interne, nous reprenons un angle d'étude proche de celui des chercheurs sur les transitions professionnelles, en mobilisant notamment deux grandes idées :

- (1) L'accumulation de plusieurs types de changements lors d'une mobilité peut laisser présager la difficulté de cette mobilité
- (2) En fonction de la difficulté d'une mobilité, l'effort d'ajustement qui devra être fourni par l'organisation et l'individu sera plus ou moins intense

#### Définition de la mobilité interne retenue

La mobilité interne est une forme de mobilité se déroulant **au sein d'une organisation**, impliquant des **mouvements intra- et inter-rôles**, pouvant **cumuler un ou plusieurs changements**, dont la nature et l'accumulation reflète le **niveau de difficulté de la mobilité** et **l'effort d'ajustement** qui devra être fait par **l'individu et l'organisation**.

### 2.3. Les enjeux à développer la mobilité interne

La mobilité interne se trouve au cœur d'une multitude d'enjeux à tous les niveaux de l'entreprise. Elle revêt une importance à la fois pour l'organisation et pour les individus, ce qui oblige à considérer ces deux niveaux d'analyse.

### 2.3.1. Les enjeux organisationnels

#### 2.3.1.1. Assurer une adéquation entre la charge d'activité et les ressources humaines

En amont des évolutions socio-économiques de ces trente dernières années, la mobilité interne était déjà reconnue comme étant un des moyens pour « *ensure that the right number and right kinds of people will be at the right places at the right time in the future, capable of doing the things needed so that the organization can achieve its goals* » (Miner 1973, Anderson 1981).

A l'heure actuelle, les entreprises sont animées par un enjeu de flexibilité à la fois numérique et fonctionnel, que ce soit par rapport à leur processus de production ou leur système de gestion des effectifs, leur permettant de s'adapter rapidement aux évolutions technologiques, à la diversité des marchés de l'emploi, à la mondialisation et à la montée de la concurrence (Kalleberg 2003). Dans ce cadre, le rôle de la mobilité interne comme technique d'ajustement s'est trouvé renforcé. Elle permet d'adapter le niveau de compétences nécessaire en qualité et en quantité pour répondre aux besoins de l'entreprise face à une charge d'activité dont l'évolution n'est pas toujours prévisible (Bournois, Point et al. 2007).

#### 2.3.1.2. Motiver et fidéliser les salariés

Dans l'environnement actuel où la mobilité inter-organisationnelle est monnaie courante, le maintien des compétences stratégiques en interne est un enjeu fort. La mobilité interne peut donc être un moyen de fidéliser et de motiver les salariés (Bournois, Point et al. 2007) afin de conserver leurs compétences au sein de l'entreprise (Feldman 2007).

L'entreprise a plusieurs moyens de retenir ses employés et d'être attractive. Elle peut mettre en place des parcours professionnels afin de répondre aux attentes de différents profils d'individus et offrir de la visibilité sur un parcours de progression sur le moyen ou long terme (Bournois, Point et al. 2007). Les outils, telle la double échelle, bien que très discutée en termes d'efficacité réelle, permettent notamment aux individus d'avoir le choix entre un parcours technique et un parcours managérial, l'enjeu étant d'offrir une alternative au parcours managérial et de retenir et redonner de la valeur à l'expertise (Lelebina 2014).

Dans ce cadre, la mobilité interne devient un outil servant à éviter la lassitude et la routine que peut engendrer la stagnation sur un même poste (Abraham 2002).

### 2.3.1.3. Développer les talents par la mobilité interne

La conservation des talents au sein des entreprises est une source d'avantages stratégiques face à la concurrence. Par conséquent, se développent de nombreux outils de sélection, de diffusion et de développement du talent. La mobilité interne est notamment l'un des outils permettant de développer et de diffuser le talent au sein de l'entreprise (Janand 2013). On retiendra par exemple le rôle de la mobilité dans le passage d'un statut de technicien à un statut cadre au sein d'une organisation.

### 2.3.2. Les enjeux individuels : Développer l'employabilité des salariés

La mobilité interne permet de varier les expériences professionnelles au sein d'une même entreprise de façon à acquérir un ensemble de compétences diversifiées et à favoriser leur employabilité, aussi bien en interne qu'en externe (Bournois, Point et al. 2007). Dans les entreprises disposant d'un vaste marché du travail interne, cet enjeu du développement des compétences et de la variété des activités professionnelles est très fort.

## 3. Les nuances à apporter à cette évolution des carrières et des mobilités

L'évolution des carrières et des mobilités, dépeinte largement dans la littérature comme une tendance générale, a néanmoins été nuancée par certains auteurs. Premièrement, de nombreuses barrières à la mise en œuvre des nouveaux modèles de carrière et de mobilité ont été soulevées (3.1). Deuxièmement, la disparition de la carrière organisationnelle, annoncée dans les années 1990, est remise en question dans les années 2000, de nombreux chercheurs argumentant en faveur du besoin de reconsidérer sa pertinence aussi bien au niveau de l'organisation que des individus (3.2).

### 3.1. Les barrières à la mise en œuvre des nouveaux modèles de carrière et de mobilité

Comme l'indiquent Mayrhofer et ses co-auteurs dans le chapitre 12 du *Handbook of Career Studies*, « *careers are always careers in context* » (Mayrhofer, Meyer et al. 2007). Historiquement, la carrière a été regardée comme étant un objet à l'intersection entre un niveau contextuel, qui englobe toutes les caractéristiques propres à l'environnement économique,

juridique, ou encore à l'organisation et les particularités du secteur dans lequel elle s'insère, et un niveau individuel, qui regroupe les motivations à changer de poste, la personnalité de l'individu, ses intérêts et attitudes (Schein 1978). Les travaux touchant à la théorie des carrières considèrent donc ces deux niveaux d'analyse comme indissociables, même si certains choisissent d'approfondir l'un ou l'autre aspect.

Dans le but d'avoir une approche globale de tous les déterminants de la mobilité, nous nous concentrons essentiellement sur les travaux proposant des modèles multi-niveaux, associant donc une approche macro et micro : deux modèles fondateurs, ceux de Vardi et Anderson, datant respectivement de 1980 et 1981, et celui plus récent de Ng et al., datant de 2007 (Vardi 1980, Anderson 1981, Ng, Sorensen et al. 2007). Ces modèles intégrateurs seront enrichis des travaux s'intéressant à une partie seulement des déterminants des mobilités.

Cette partie se divise en trois sections : nous précisons brièvement quels sont les objectifs des trois modèles intégrateurs (3.1.1), puis nous présentons d'une part les déterminants contextuels (3.1.2) et d'autre part, les déterminants individuels (3.1.3).

### *3.1.1. Trois modèles intégrateurs des déterminants contextuels et individuels des mobilités*

Les modèles de Vardi et Anderson se focalisent uniquement sur l'analyse des déterminants de la mobilité interne. Ng et al. s'intéressent à la fois aux mobilités internes et externes, mais en les distinguant. Cela nous permet d'extraire de ce dernier article uniquement les données concernant notre objet, à savoir les mobilités internes.

#### 3.1.1.1. Le modèle de Vardi

Vardi développe un modèle intégrant tous les déterminants contraignant la mobilité interne. L'emploi du terme « *constraints* » tout au long de l'article illustre bien le fait que la mobilité ne peut être un objet pris de façon indépendante, mais qu'il est impacté et contraint dans la façon dont il se manifeste par un ensemble de variables provenant de sources variées.

Pour ceci, il réunit des concepts issus de quatre approches : psychologique, sociologique, économique et administrative (reprenant les travaux sur le modèle bureaucratique de Weber) (Vardi 1980). Il propose le premier modèle global qui permet d'expliquer et de prédire les différentes formes que peut prendre une mobilité. Ce modèle prend en compte à la fois des



variables relevant du niveau organisationnel et individuel, leur poids relatif et leurs relations entre elles.

Le modèle, représenté ci-dessous, se décompose en quatre colonnes et deux lignes. Ces deux dernières représentent le niveau organisationnel d'une part, et le niveau individuel d'autre part. Les colonnes s'apparentent aux types de variables, à savoir les variables exogènes relatives à l'environnement, les déterminants en lien avec le contexte, les variables intermédiaires renvoyant au processus de mobilité en lui-même (au sein de quelle politique de gestion des ressources humaines s'inscrit-il ? Comment l'individu perçoit et se comporte vis-à-vis de la mobilité ?) et enfin, les variables dépendantes, à savoir les critères de la mobilité elle-même.

Les apports de ce modèle sont :

- de regrouper un ensemble de variables impactant les caractéristiques de la mobilité
- de combiner deux niveaux d'analyse, pouvant être regardés indépendamment ou simultanément
- et de mettre en évidence des relations entre les variables elles-mêmes, et entre les variables et les caractéristiques de la mobilité

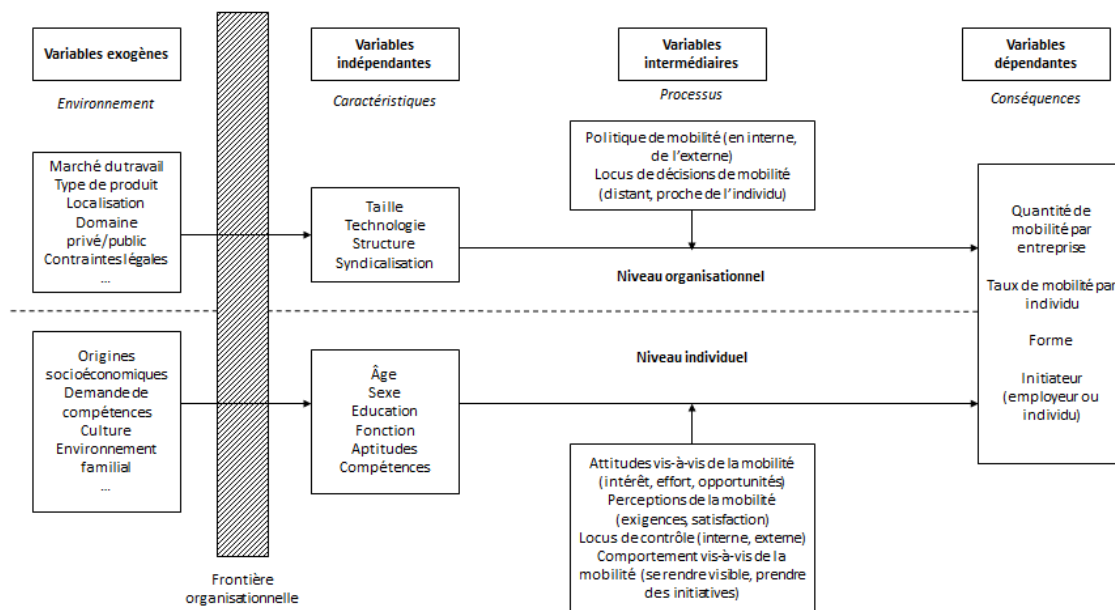


Figure 4 : Adapté et traduit de Vardi, Y. (1980). "Organizational career mobility: an integrative model." *The Academy of Management Review* 5(3): pp. 341-355.

### 3.1.1.2. Le modèle d'Anderson, Milkovich et Tsui

Le modèle proposé par Anderson et al. s'intéresse également à la mobilité interne. Il se décompose en trois grands types de critères : les déterminants de la mobilité, les caractéristiques mêmes de la mobilité et les conséquences de la mobilité<sup>22</sup> (Anderson 1981). Certaines variables impactent directement la mobilité et d'autres, indirectement. Tout comme celui de Vardi, ce modèle agrège deux niveaux d'analyse qui mettent en évidence les facteurs influençant les caractéristiques de la mobilité interne et les relations entre elles. Le premier niveau concerne les unités d'analyse de l'environnement économique, de l'organisation et du groupe. Le second niveau se rapporte à celui de l'individu.

Comme celui de Vardi, ce modèle est produit sur la base de travaux théoriques et empiriques antérieurs. Cependant, les auteurs poussent le raisonnement en proposant un grand nombre de relations entre les différentes caractéristiques et en cherchant à vérifier si elles ont pu être prouvées ou non. Par ce biais, les auteurs mettent en évidence que leurs propositions n'ont trouvé finalement qu'une confirmation partielle dans les travaux précédents, ce qui permet d'identifier autant de perspectives de recherche à mener.

---

<sup>22</sup> Dans cette partie, nous ne nous intéressons qu'aux déterminants impactant la mobilité. Les conséquences sont traitées dans la partie suivante.

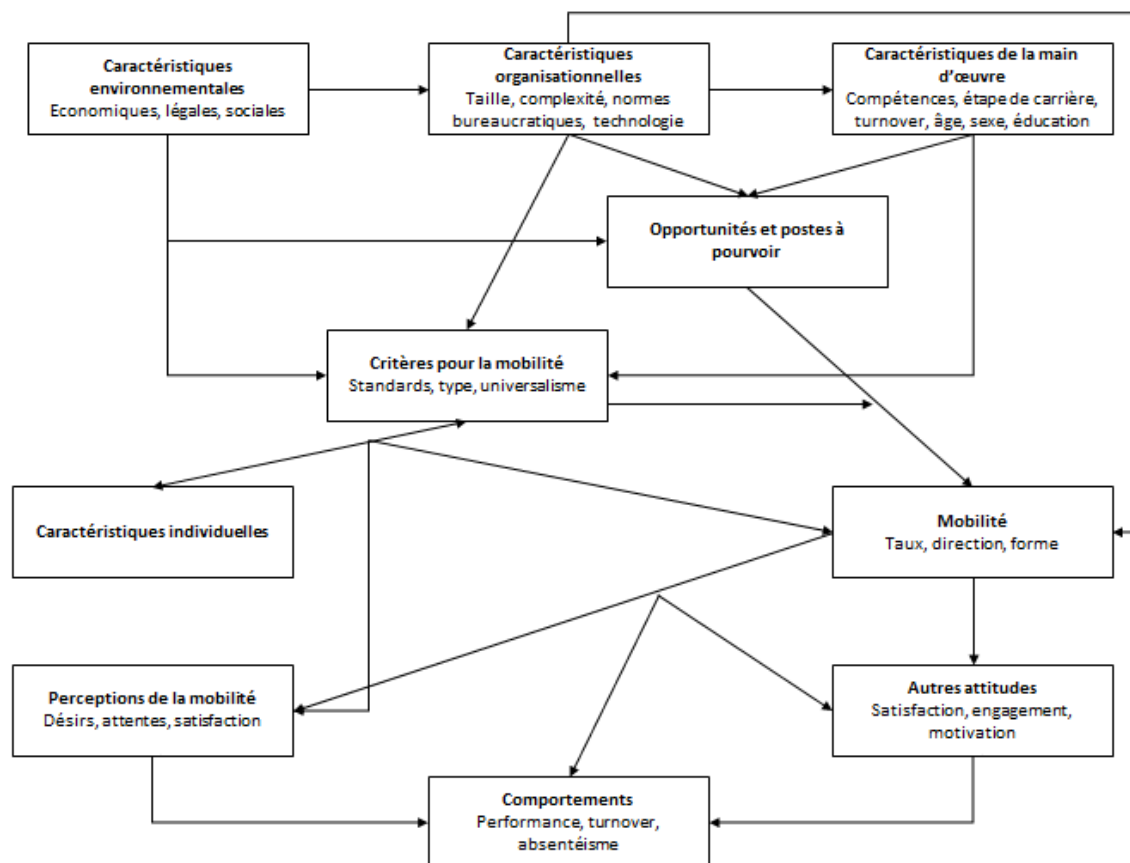


Figure 5 : Traduit et adapté d'Anderson, J. C., Milkovich, G.T., Tsui, A. (1981). "A model of intra-organizational mobility." *The Academy of Management Review* 6(4): pp. 529-538.

### 3.1.1.3. Le modèle de Ng, Sorensen, Eby, Feldman

Le modèle intégrateur de Ng, Sorensen, Eby, Feldman établit que la mobilité interne et externe est impactée par un ensemble de facteurs environnementaux, organisationnels et individuels, dont la combinaison vient déterminer les opportunités de mobilité au sein de l'entreprise, les préférences individuelles pour tel ou tel type de mobilité et la prise de décision concernant un type de mobilité en particulier (Ng, Sorensen et al. 2007). Ce modèle, comme les deux précédents, synthétise la littérature abondante sur les déterminants de la mobilité. Le propos tenu est que chaque mobilité provoque un déséquilibre dans la carrière d'un individu, suivi d'une période d'ajustement plus ou moins longue qui aboutit à une nouvelle période de stabilité. Ce processus se répète à chaque mobilité.

L'article fait plusieurs contributions particulièrement intéressantes pour notre thèse :

- Il fait une synthèse de la littérature sur les déterminants de la mobilité (interne et externe) et l'enrichit par deux apports :
- Il propose un cadre théorique multi-niveaux faisant le lien entre les types de mobilités et ce qui les différencie les unes des autres.
- Puis il s'intéresse aux contraintes pesant sur la mobilité, et notamment ce qui va expliquer pourquoi les employés peuvent ou non effectuer une mobilité. Il souligne donc l'idée que les mobilités sont toujours contraintes par un ensemble de facteurs, même à une époque où la majorité des travaux attestent du changement du paradigme de la carrière et de sa fluidification.

Cette recherche apporte un éclairage particulièrement intéressant sur les différents facteurs qui peuvent venir impacter l'expérience individuelle de la mobilité.

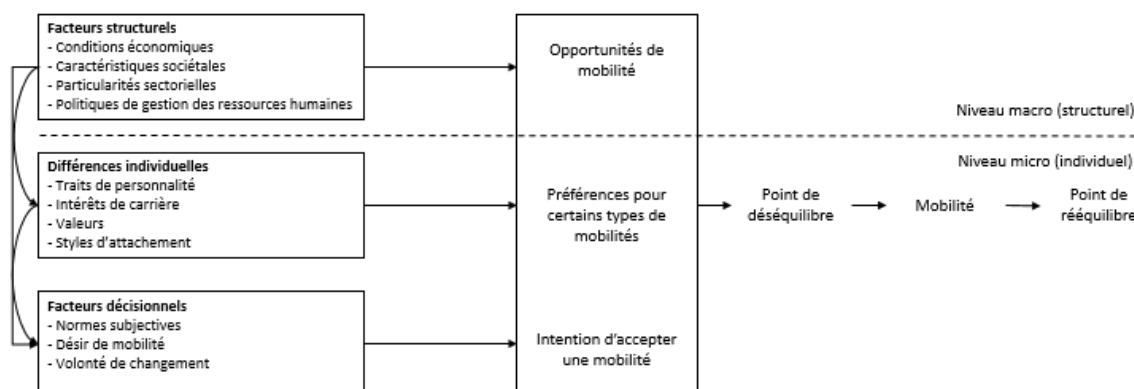


Figure 6 : Cadre théorique intégrateur des déterminants de la mobilité traduit de Ng, T. W. H., et al. (2007). "Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80(3): 363-386.

Sur la base de ces trois modèles et de travaux ayant analysé ces différentes variables indépendamment, nous détaillons dans les deux sections suivantes les principaux déterminants contextuels et individuels.

### 3.1.2. Les déterminants contextuels

La première série de déterminants concerne les facteurs contextuels venant contraindre la mobilité. Traditionnellement, les travaux en théorie des carrières mobilisent davantage des cadres d'analyse adoptant implicitement ou explicitement le point de vue individuel (Mayrhofer,

Meyer et al. 2007 p. 216) et ont eu tendance à négliger le contexte global dans lequel les carrières et mobilités s'insèrent (Ng, Sorensen et al. 2007). La prise en compte de ce contexte global, en plus du point de vue individuel, est essentielle pour comprendre la façon dont les carrières et les mobilités prennent forme.

Ces facteurs contextuels font communément référence à un niveau d'analyse de type organisationnel et englobent les variables environnementales (ou exogènes), organisationnelles (ou endogènes) et propres à la main-d'œuvre. Ces facteurs et leurs interrelations déterminent les opportunités de mobilité présentes sur le marché interne d'une entreprise, que ce soit en termes de nombre ou de type de postes vacants ou encore de formes de mobilité (verticale, latérale, descendante) (Anderson 1981, Pang 2003, Ng, Sorensen et al. 2007).

Cinq groupes de déterminants sont fréquemment étudiés dans la littérature pour caractériser le contexte dans lequel les carrières et les mobilités prennent place : les conditions économiques, les caractéristiques sociétales, les particularités sectorielles, la structure organisationnelle et les politiques de gestion des ressources humaines des entreprises.

#### 3.1.2.1. Les déterminants exogènes

##### ✓ **Conditions économiques**

Le premier déterminant de type contextuel concerne les conditions économiques de l'entreprise. Selon Ng et al, elles peuvent impacter les mobilités de deux façons. D'une part, la situation économique d'une entreprise va entraîner le développement ou la diminution de sa taille, que ce soit de façon horizontale ou verticale, ce qui va contraindre les opportunités de mobilité. Par exemple, dans le cas d'une entreprise qui connaît une expansion verticale, les opportunités de mobilité de type promotionnelle vont progresser, impliquant donc une augmentation des postes de management. A l'inverse, une organisation se développant de façon horizontale va voir augmenter les mobilités latérales. D'autre part, en fonction de la situation économique, forte ou faible, sur le marché, les individus vont être plus ou moins disposés à accepter des mobilités de différentes natures. Dans un environnement faible, ils vont privilégier les mobilités sécuritaires, et donc accepter ce qui se présente, même si ce sont des mobilités latérales ou des déclassements. A l'inverse, dans un environnement fort, ils vont privilégier les mobilités qui leur apportent davantage de satisfaction et de reconnaissance, quitte à ce que cela leur fasse faire des mobilités plus audacieuses.

### ✓ **Caractéristiques sociétales**

Les caractéristiques sociétales sont tous les événements et transformations de la société qui peuvent avoir un impact sur la carrière d'un individu. Cela peut être la guerre, une avancée technologique, des mouvements de lutte pour les droits civiques ou encore une crise monétaire (Kanter 1989). Ces différents phénomènes, en plus d'avoir un effet sur les opportunités de mobilités, vont également influencer les conditions d'accès à l'emploi, le rapport au travail, l'apparition ou disparition de certaines professions... Nous en retenons trois : les différences régionales, le cadre légal et la prédominance du diplôme initial.

Premièrement, les différences régionales peuvent créer des disparités dans l'accès aux mobilités, en fonction des moyens que les gouvernements mettent en place pour développer économiquement et culturellement certaines régions. Par exemple, dans les régions offrant des opportunités importantes en termes d'emploi et celles avec l'économie la plus développée, la tendance à s'engager dans de nombreuses mobilités et les opportunités de mobilité en général sont plus importantes. C'est le cas notamment de l'Île de France qui connaît davantage de changements d'entreprise, changements de postes ou de métiers au sein des entreprises et de promotions que les autres régions françaises. Cela s'explique par la particularité du marché francilien, à la fois vaste et dense en termes d'emplois, et par la forte présence de grands groupes et sièges sociaux. Les opportunités de mobilité sont donc élevées entre les entreprises mais aussi au sein des marchés internes (Lainé 2010).

Dans le contexte français, l'importance du diplôme académique est au cœur du processus de sélection et d'avancement de carrière (Dany 2003). Cela contraint les choix de mobilité pour les individus, notamment en termes de mobilités verticales, et limite l'expansion du modèle de la carrière *Boundaryless* dans le contexte français (Sullivan 2009).

Le cadre juridique dans lequel une entreprise évolue peut influencer la façon dont elle va recruter ses employés ou les faire évoluer (Anderson 1981). Par exemple, les lois sur la diversité de l'accès à l'emploi ou contre les discriminations peuvent impacter la mobilité interne en favorisant certaines catégories d'employés au détriment d'autres.

### ✓ **Particularités sectorielles**

Ce point regroupe toutes les différences qui peuvent exister entre les secteurs ou encore les professions et comment cela affecte les mobilités. Quatre facteurs semblent influencer

particulièrement les mobilités : le secteur d'activité, la croissance du secteur, la répartition hommes/femmes, le niveau de salaire.

Le secteur d'activité (agroalimentaire, textile, énergie, transport, secteur financier...) fonctionne comme un marché interne, créant un espace de mobilité en son sein (Le Minez 2002, Calavrezo, Duhautois et al. 2011). Les individus acquièrent des compétences propres à leur secteur d'activité, à priori transférables entre les entreprises du même secteur, ce qui facilite les mobilités de tous types au sein de cet espace. Les mobilités intra- et intersectorielles vont cependant varier en fonction de la catégorie socioprofessionnelle et du secteur lui-même. Ainsi, les cadres vont avoir des possibilités de mobilité plus larges que les techniciens. Par ailleurs, le secteur du tertiaire connaît des flux de main-d'œuvre plus importants que celui de l'industrie.

Cependant, la croissance du secteur va impacter la création de nouvelles firmes ou le développement d'entreprises déjà existantes et va davantage contraindre les types de mobilité au sein d'un secteur en particulier (Hachen 1992, Shin 2007). Autant la création de nouvelles firmes va entraîner une hausse du turnover liée à l'augmentation des opportunités d'emploi sur le marché, autant le développement d'entreprises déjà existantes va favoriser les mobilités internes, en réaction avec l'ajout de nouveaux départements ou directions, et par conséquent de nouveaux postes.

De nombreux travaux ont étudié le lien entre le secteur et le genre. Il a été montré que les femmes travaillant dans des environnements essentiellement masculins ont à la fois des difficultés à évoluer dans la hiérarchie et à avoir accès à des postes développant leurs compétences (Sullivan 2006). Les opportunités de mobilités verticales et latérales sont donc réduites. Ils suggèrent également que les femmes vont davantage connaître des mobilités psychologiques que des mobilités physiques, notamment quand celles-ci impliquent un déménagement ou de nombreux déplacements.

Le lien entre le niveau de salaire des secteurs d'activité et le taux de mobilité a également été démontré (Hachen 1992). Cette étude montre que plus les salaires sont élevés, plus les taux de mobilité externe et interne seront faibles.

### 3.1.2.2. Les déterminants endogènes

#### ✓ La structure organisationnelle

De nombreux travaux ont mis en évidence le lien entre la mobilité et la structure organisationnelle de l'entreprise. Cette idée a été développée par la théorie des marchés

internes du travail de Piore et Doeringer (Piore 1971). Nous retenons deux critères souvent mobilisés pour désigner les éléments structurels de l'organisation contraignant les opportunités de mobilité, à savoir la taille de l'entreprise et la technicité.

La taille de l'entreprise va notamment fortement impacter le type de carrière au sein d'une organisation (Anderson 1981, Miles and Snow 1996, Tremblay, Wils et al. 2002). Ainsi, il est largement admis que plus une organisation était grande, plus elle offrait d'opportunités de promotions ou de mobilités latérales au sein de l'entreprise (March and Simon 1958, Kalleberg and Van Buren 1996, Mignonac 2003, Ng, Sorensen et al. 2007). Tremblay, au sujet de la population des ingénieurs, explique qu'en fonction du type de carrière souhaitée (managériale, technique...), les individus vont s'orienter vers différents types d'organisation.

Par ailleurs, la technicité, à savoir le degré de spécialisation dans un domaine, est un élément qui peut contraindre les mobilités (Vardi 1980). Par exemple, un fort degré de technicité, comme dans le secteur du BTP ou les fonctions en informatique, ne va pas faciliter les changements de métier en interne (Mignonac 2003). La mobilité peut alors se trouver restreinte à un champ d'expertise bien spécifique et les carrières s'opérer dans cet espace via des mouvements latéraux et verticaux (Charue-Duboc 2002).

#### **La théorie des marchés internes du travail**

Cette théorie développée par Piore et Doeringer révèle l'existence de marchés internes, définis comme une unité administrative, au sein de laquelle le prix et l'allocation des ressources sont régis par un ensemble de règles et de procédures administratives<sup>23</sup> (Piore 1971). Le terme d'unité administrative va désigner une entreprise, un établissement, une partie d'une entreprise ou d'un établissement. Piore et Doeringer prennent l'exemple d'une usine.

Ces marchés internes sont à distinguer des marchés externes, dont le prix, l'allocation et la formation des ressources sont gouvernés par les variables économiques. Ces deux marchés internes et externes sont néanmoins interconnectés via des points d'entrée et de sorties, des « ports » qui sont plus ou moins nombreux en fonction des situations<sup>24</sup> (Rojot 2005).

La théorie repose sur l'idée qu'il existe deux marchés internes du travail : un marché primaire, « caractérisé par des emplois stables, de bonnes conditions de travail, des garanties quant à l'exercice d'une discipline équitable et éventuellement un syndicat » et un marché secondaire,

---

<sup>23</sup> "The central concept around which the manuscript is organized is that of the internal labor market, an administrative unit, such as a manufacturing plant, within which the pricing and allocation of labor is governed by a set of administrative rules and procedures." (Piore et Doeringer, 1971, pp. 8-9)

<sup>24</sup> Rojot prend l'exemple de l'armée qui ne recrute qu'à deux niveaux (soldat et sous-lieutenant), puis qui promeut ses ressources en interne selon les règles de son marché.



« caractérisé par des bas salaires, un taux très élevé de rotation du personnel, de mauvaises conditions de travail et une supervision, une discipline autocratique et dépourvue de garanties » (Rojot 2005).

Trois facteurs contribuent au développement des marchés internes :

- La spécificité de la formation et de la qualification : plus un individu va détenir une compétence spécifique à une entreprise, plus il va perdre en employabilité sur le marché externe et en gagner sur le marché interne. L'entreprise va alors faire en sorte de le garder en interne au moyen de promotions ou d'augmentations de salaire.
- La formation sur le tas : elle consiste à observer le travail d'un acteur expérimenté en poste ou à le faire évoluer sur plusieurs postes consécutifs permettant à l'individu d'acquérir les compétences nécessaires pour se préparer au poste d'après. De nature informelle, elle permet l'apprentissage de compétences spécifiques, qui ne peuvent être enseignées via une formation classique.
- La coutume du lieu de travail : elle reflète l'ensemble des règles et procédures définies par un travail collectif et qui se forment dans un environnement de travail stable.

Les marchés internes du travail sont avantageux à la fois pour les entreprises et les employés. Ces derniers bénéficient d'une sécurité et d'une continuité de l'emploi, de visibilité en termes d'avancement et d'égalité de traitement. L'entreprise, quant à elle, peut réduire ses coûts de gestion du personnel, notamment sur la sélection, le recrutement et la formation. De plus, les salariés vont être amenés à accepter des salaires plus bas en échange des avantages cités précédemment.

### ✓ Les politiques de gestion des ressources humaines

En 1988, Sonnenfeld et Peiperl élaborent un modèle montrant le lien entre les politiques de gestion des ressources humaines des entreprises et la stratégie globale qu'elles mettent en place en réponse à l'environnement dans lequel elles évoluent (Sonnenfeld 1988). Ces politiques de gestion des ressources humaines déterminent grandement les opportunités de mobilités internes. Les auteurs estiment qu'elles s'organisent selon deux axes principaux : le degré d'ouverture de l'entreprise au marché externe (*supply flow*) et les critères selon lesquels une affectation est décidée (*assignment flow*).

D'une part, si une entreprise a un degré élevé d'ouverture au marché extérieur, elle privilégiera le recrutement externe pour affecter des ressources aux postes vacants. A l'inverse, une

entreprise ayant un degré moins élevé se focalisera sur le recrutement en interne. D'autre part, l'axe horizontal fait référence à la compétition interne et aux critères de performance sur lesquels la décision d'affectation va être prise. Ainsi, d'un côté de l'axe sont positionnées les entreprises valorisant la contribution à la performance collective (respect de l'ancienneté, valorisation de l'expérience) et de l'autre côté, se trouvent les entreprises privilégiant la performance individuelle.

Les auteurs en viennent à définir quatre types de politique de gestion des ressources humaines : l'Académie, le Club, l'Equipe de baseball et la Forteresse.

L'article de Ng, Sorensen, Eby et Feldman fait le lien entre ces politiques et les opportunités de mobilités disponibles (Ng, Sorensen et al. 2007).

Les employés des entreprises du type Académie se considèrent comme des membres d'une guilde moderne (« *modern guild* »). Leur développement au sein de l'organisation est à la fois un objectif personnel et un moyen de contribuer à l'effort collectif. La notion de communauté est importante, en ce sens qu'elle est un réservoir de compétences permettant d'atteindre les objectifs fixés. Dans ce type d'organisation, les promotions vont être un moyen de récompenser les employés repérés pour leur talent. Les mobilités horizontales vont également être utilisées, puisque ce sont des environnements qui vont s'engager à développer les compétences des individus, entrés souvent en début de carrière et évoluant le long de chemins de carrière bien définis. Enfin, les déclassements vont être peu mobilisés dans ce type d'entreprise, en raison de la volonté stratégique de retenir et de fidéliser les employés, engagés dans un travail collectif pour la communauté.

Le Club valorise la sécurité de l'emploi et l'ancienneté. Les employés voient l'entreprise comme étant dotée d'une mission d'utilité publique. Ils estiment avoir un devoir moral envers leur employeur. Dans ce modèle, plus les employés ont de l'ancienneté, plus ils vont grimper les échelons rapidement. Là encore, la promotion est perçue comme une récompense pour l'engagement des salariés. Les entreprises vont également tirer profit des mobilités horizontales pour former des profils généralistes, pouvant par la suite occuper un ensemble d'activités différentes ou occuper différents rôles en même temps. En revanche, les déclassements ne seront pas des options considérés, puisqu'ils seraient contraires à la politique de reconnaissance de l'engagement des salariés.

Dans le type Equipe de baseball, l'accent est mis sur l'innovation et la créativité. Les membres de ces entreprises se voient comme des petites célébrités (« *minor celebrities* ») ayant le potentiel de devenir des stars. Le niveau d'engagement des employés est relativement bas, le taux de turnover étant par conséquent assez élevé et les parcours de carrière se dessinant entre

plusieurs entreprises. Ces entreprises cherchent à recruter ou retenir les meilleurs talents. Par conséquent, elles mettent l'accent sur les mobilités verticales et à l'inverse pratiquent très peu les déclassements. Dans ces organisations, peu de moyens sont mis sur les formations formalisées et la définition de parcours de carrière en interne, ce qui fait que les mobilités latérales sont très peu développées.

Enfin, le dernier type, celui de la Forteresse, est dans une situation de lutte pour sa survie (« *struggle for survival* »). Ces entreprises réagissent, voire subissent, les variations de leur environnement et ont des difficultés à recruter les compétences dont elles ont besoin. Par conséquent, les déclassements et les licenciements sont fréquents. Les mobilités latérales sont également privilégiées, afin d'avoir des profils généralistes pouvant assurer la survie de l'entreprise en occupant différents postes. En revanche, les promotions seront relativement faibles.

Les différents travaux sur les déterminants des mobilités montrent que les facteurs environnementaux et organisationnels vont fortement influencer les opportunités de mobilités au sein des organisations<sup>25</sup>. Cependant, de nombreux travaux mettent en évidence que les choix de mobilité ne s'effectuent pas uniquement sur la base des opportunités, mais dérivent également des préférences individuelles (Schein 1978, Ng, Sorensen et al. 2007). Ces préférences vont influencer la décision des individus de s'orienter vers telle ou telle autre option de mobilité.

### 3.1.3. Les déterminants individuels

Le domaine de la psychologie a principalement étudié le point de vue individuel sur la mobilité, avec des angles de réflexion relatifs aux perceptions, attitudes et comportements vis-à-vis de la mobilité ou encore à la façon dont la personnalité influence les choix de carrière (Noe and Barber 1993, McElroy 1996, Ostroff 2001, Mayrhofer, Meyer et al. 2007 p. 215). Ces travaux mettent l'accent sur le pouvoir décisionnel de l'individu dans ses orientations de carrière.

Ng et al. distinguent les critères individuels en deux groupes : les déterminants individuels, qui orientent les choix en fonction des préférences individuelles, et les déterminants décisionnels, qui impactent l'intention de s'engager sur une mobilité.

---

<sup>25</sup> Leur analyse vaut aussi pour les mobilités externes.

Nous commençons par présenter trois déterminants individuels : les traits de personnalité, les intérêts de carrière et les valeurs.

### 3.1.3.1. Les déterminants individuels

#### ✓ **Les traits de personnalité**

Les choix de mobilité sont conditionnés par la personnalité des individus. Des études montrent par exemple le lien entre la personnalité proactive et la progression de carrière (Seibert 1999). Ainsi, la proactivité va amener les individus à identifier les opportunités et à agir de façon à effectuer des mobilités en adéquation avec leurs envies (Crant 2000).

Par ailleurs, de nombreux travaux ont utilisé la matrice Big Five pour étudier les rapports entre personnalité et mobilité. Les cinq traits de personnalité de cette matrice sont l'ouverture à l'expérience, le soin/l'application, l'extraversion, la sociabilité et stabilité émotionnelle (Goldberg 1990). Ng et al. analysent le rapport entre les traits de personnalité issus de cette matrice et les choix de mobilité. Par exemple, les personnes d'un naturel nerveux ou anxieux ne seront pas encouragées à se diriger vers des mobilités internes verticales, ni même horizontales, du fait de leur difficulté à s'ajuster à de nouveaux environnements. A l'inverse, les personnalités extraverties ou ouvertes aux expériences s'orienteront vers des mobilités horizontales et verticales qui leur permettront de découvrir des environnements variés. Les personnes consciencieuses tendraient vers des mobilités de type vertical, en raison de leur application dans leur travail. Ce trait de personnalité, associant des caractéristiques telles que le sens des responsabilités et du devoir, les rend davantage disposés envers la mobilité interne plutôt qu'externe. Seul le dernier trait de personnalité de la matrice, la sociabilité, ne semble pas lié à un type de mobilité en particulier, dans le sens où les individus sociables vont attirer un large panel d'opportunités de mobilité de toutes sortes.

#### ✓ **Les intérêts de carrière**

De nombreux travaux ont mis en évidence que les choix de mobilité sont influencés par les centres d'intérêt individuels. Ng et al. prennent l'exemple de la **typologie de Holland** pour analyser les liens entre types de mobilité et intérêts individuels (Holland 1958, Ng, Sorensen et al. 2007). Développée dans les années 50, la typologie de Holland se décline en six caractéristiques, souvent représentées sous la forme d'un hexagone : social, entreprenant,

conventionnel, réaliste, investigateur, artistique (Holland 1958, Holland 1959). Elles sont associées à l'idée de vocation, dans un modèle qui fait le lien entre la personnalité des individus et leur choix de carrière, mais également entre des choix individuels et des caractéristiques organisationnelles (Baruch 2004).

Le type social fait référence à des individus axés sur le relationnel et de tempérament sociable et extraverti. Le type entreprenant renvoie à des personnes ambitieuses et dynamiques. Le type conventionnel caractérise les individus traditionnels et respectueux des règles. Le type réaliste désigne les personnes dotées d'un sens pratique et concentrées sur la tâche à accomplir. Le type investigateur renvoie à un esprit d'analyse et à un tempérament curieux. Enfin, le dernier type – artistique – fait référence à des individus plutôt imaginatifs et créatifs.

Les individus appartenant au type social et investigateur sont par exemple plus enclins à se diriger vers des mobilités latérales, dans le but d'explorer un grand nombre de possibilités. Les individus du type entreprenant vont préférer les mobilités verticales, notamment dans le but d'atteindre des fonctions de management. Les conventionnels vont privilégier les mobilités internes, marquant ainsi leur préférence pour la sécurité et les environnements et tâches familières. Le type artiste peut comprendre des individus s'orientant vers du travail indépendant, ce qui est considéré comme une forme de mobilité verticale. Enfin, le type réaliste ne se rapproche pas d'une ou de formes de mobilité en particulier.

La typologie des **ancres de carrière** est également utilisée pour définir les intérêts de carrière (Schein 1978). Ce concept renvoie à l'idée que chaque individu définit sa carrière en fonction de critères internes (Cadin 2007). Une ancre de carrière fait référence à un critère que l'individu considère comme fondamental et non négociable. Elle agit en tant que guide et contraint ses décisions en matière d'orientation de carrière (Mignonac 2001). Les ancres de carrière principales sont au nombre de cinq. La compétence technique/fonctionnelle renvoie à des individus centrés sur une spécialité et qui vont organiser leur carrière afin de rester dans ce même domaine de compétences. Ce seront des experts, dont l'ambition sera de se perfectionner et d'être reconnus par leurs pairs. Ainsi, ils opéreront plutôt des mobilités latérales et verticales, qui leur permettront d'approfondir tous les aspects de leur domaine. La compétence managériale va attester d'une ambition d'atteindre des postes élevés dans la hiérarchie et de développer un large éventail de compétences. Ces individus chercheront à évoluer verticalement, ce qu'ils associent à de la reconnaissance. L'ancre de l'autonomie va renvoyer à des individus ayant un besoin d'indépendance. Les personnes concernées n'auront alors pas de limites en termes de mobilité, du moment que cela ne les prive pas de leur autonomie. La quatrième ancre renvoie à la sécurité ou stabilité et va concerner des individus

cherchant avant tout la sécurité de l'emploi sur le long terme et en général, une stabilité professionnelle. Ces individus privilégieront donc la sécurité sur le type de poste ou le niveau atteint dans la hiérarchie. Ils seront naturellement prédisposés à la mobilité interne, mais n'auront pas de préférence en termes de type de mobilité, tant que cela garantit la continuité de l'emploi. Pour finir, la dernière ancre est la créativité et se réfère à des individus dont le but est de créer ou construire quelque chose par eux-mêmes, comme monter une entreprise. Ce besoin est compatible avec tous les types de mobilité. Plus tard, Schein identifie trois autres ancres : défi, style de vie et service (Schein 1996). L'ancre défi se réfère à un besoin de se confronter à des difficultés à priori insurmontables. Le type de travail importe moins que le défi à relever. Cela en va de même pour les mobilités. Le style de vie se rapporte au fait d'établir un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée, ce qui peut notamment conduire à éviter les postes à responsabilité trop chronophages. Enfin, l'ancre relative à l'esprit de service ou au dévouement concerne les individus cherchant un poste en lien avec une cause qui leur importe. A nouveau, le type de mobilité importe peu tant que le contenu du travail est en rapport avec ce qui leur tient à cœur.

#### ✓ Les valeurs

Ng et al. définissent les valeurs comme des « *internalized beliefs about how one should behave* ». Tout comme les ancres de carrière, ces valeurs vont influencer les comportements individuels au travail et vont pousser les acteurs à agir en fonction de ces valeurs. Même si les auteurs indiquent que la question du lien entre valeurs personnelles et mobilité a été peu discutée auparavant, il a néanmoins été suggéré que ce lien était bien réel. Ils mobilisent la classification de Schwartz et al. qui se traduit en onze valeurs : pouvoir, réussite, hédonisme, stimulation, autonomie, universalisme, bienveillance, conformisme, tradition et sécurité (Schwartz 1992, Schwartz and Bardi 2001).

Les valeurs telles que la réussite ou le pouvoir suggèrent un côté ambitieux qui se traduit par la recherche de mobilités verticales. L'autonomie, faisant référence à une idée de proactivité et une certaine assurance, est une valeur associée à une certaine ouverture et peut donc pousser les individus à considérer tous les types de mobilité.

Les valeurs de conformisme et de tradition sont assez naturellement liées à l'idée de stabilité, d'engagement et de conciliation, ce qui favorise les mobilités internes pour les individus concernés. A l'inverse, la stimulation et l'universalisme vont être propices aux mobilités externes ou aux mobilités latérales, dans l'idée de privilégier l'ouverture à de nouvelles expériences.

Les valeurs relatives à la bienveillance et à la sécurité ne semblent pas orienter vers des types de mobilité en particulier. Dans les deux cas, les individus se plieront aux requêtes de leur employeur, quel que soit le changement demandé. Enfin, les individus animés par l'hédonisme peuvent être perçus pour leur manque de loyauté ou d'engagement sur un poste ou dans une entreprise en particulier. Leur mobilité peut donc être de toute nature.

Les déterminants individuels présentés ci-dessus renvoient à des critères qui vont orienter les individus vers tel ou tel choix de mobilité. A présent, nous allons nous intéresser aux facteurs qui incitent l'individu à accepter la mobilité vers laquelle il s'est orienté.

### 3.1.3.2. Les déterminants décisionnels

Cette idée de déterminants décisionnels a été mise en avant par Ng et al. (Ng, Sorensen et al. 2007). Cependant, cette préoccupation autour des facteurs incitant un individu à faire le choix d'une mobilité a toujours été au centre de nombreux travaux (Noe, Steffy et al. 1988, Noe and Barber 1993, Eby 2000, Ostroff 2001, Mignonac 2008).

#### ✓ **Les normes subjectives**

Le premier facteur contient l'idée que plus un type de mobilité devient populaire, ordinaire ou valorisé, plus les individus s'orienteront dans cette voie. Ng et al. désignent cela par le concept de normes subjectives (Ng, Sorensen et al. 2007). Cela peut être le cas, par exemple, avec l'expatriation ou le déménagement pour des raisons professionnelles. Avec la croissance de ce type de mobilité, les individus pourront être davantage disposés à accepter une mobilité géographique au niveau national ou international (Eby 2000, Dickmann 2010). Ainsi la mobilité peut donc dépendre de la représentation qu'une mobilité peut avoir dans la société.

#### ✓ **Désirabilité d'une mobilité**

La décision de s'engager sur une mobilité va également dépendre de l'attractivité des opportunités, ce qui va caractériser la désirabilité d'une mobilité. Noe, Steffy et Barber observent que les employés en début de carrière dont le poste actuel ne correspond pas à leur poste idéal seront davantage disposés à accepter une mobilité (Noe, Steffy et al. 1988). La satisfaction et l'atteinte de ses objectifs de carrière font donc partie de la désirabilité d'une

mobilité. D'autres études montrent que les individus sont davantage tentés d'accepter une mobilité géographique quand elle est associée à une promotion que quand elle s'accompagne d'un mouvement latéral (Ostroff 2001) ou quand elle implique un déménagement dans un environnement semblable à celui dans lequel ils vivaient (Noe and Barber 1993). Enfin, en lien avec les déterminants organisationnels présentés ci-dessus, une option de mobilité comportant un intérêt ou une valeur importante pour l'individu concerné aura plus de chances d'être choisie (Mignonac 2001).

#### ✓ **Disposition à accepter une mobilité**

Le dernier déterminant caractérise la disposition à accepter la mobilité, à savoir tout ce qui fait qu'un individu se sent prêt ou non à effectuer un changement. Ce sentiment sera lié au fait qu'un individu croit ou pas qu'il peut réussir la transition vers un nouveau poste (Ng, Sorensen et al. 2007).

La littérature sur les déterminants de carrière et de mobilité permet de considérer toutes les variables, contextuelles ou individuelles, qui vont impacter une mobilité. Cela nous permet de mettre en avant le fait que les mobilités sont contraintes par un ensemble de facteurs, qui peuvent être perçus comme autant de barrières à la mise en œuvre d'un modèle unique et partagé de ce que sont les carrières à l'heure actuelle. Cette idée est renforcée par un courant de travaux invitant à nuancer le déclin proclamé de la carrière organisationnelle dans les années 1990 pour montrer en quoi elle reste pertinente dans le contexte actuel.

### 3.2. Le renouveau de la carrière organisationnelle en discussion

La partie précédente portait sur les déterminants impactant la mobilité interne. Cela nous a permis de mettre en évidence qu'en fonction des variables individuelles et contextuelles agissant sur les mobilités, celles-ci pouvaient prendre des formes différentes. Par conséquent, les déterminants agissent comme des barrières à la mise en œuvre de certains types de mobilités.

A partir des années 2000, des travaux s'interrogent sur l'évolution des carrières et des mobilités. Certains adoptent une perspective critique en montrant que cette évolution n'est pas généralisable à tous les contextes et individus et que la carrière organisationnelle reste pertinente à l'heure actuelle. D'autres travaux reconnaissent l'évolution de la façon dont se



déroulent les carrières mais argumentent plutôt en faveur d'une redéfinition de la carrière traditionnelle.

### 3.2.1. La remise en question du déclin de la carrière organisationnelle

Des travaux aussi bien quantitatifs qu'empiriques ont montré qu'en dépit d'une évolution avérée des carrières depuis trente ans, le déclin de la carrière organisationnelle annoncé dans les années 1990 n'est pas si évident. Hall, qui avait proclamé lui-même la mort de la carrière organisationnelle dans son ouvrage de 1996, revient sur sa parole en 2009 dans un chapitre d'ouvrage intitulé *Long live the organisational career* (Hall and Las Heras 2009).

Sullivan et Baruch concluent leur article de synthèse des travaux parus sur l'évolution des carrières entre 1999 et 2009 en insistant sur le fait que les individus se projettent encore dans des carrières traditionnelles, en raison d'un certain nombre de facteurs liés au genre ou au contexte (culture, contexte national...) (Sullivan 2009). Ils appellent à la prudence concernant l'étendue réelle des nouveaux modèles de carrière et invitent à prendre en considération le fait que le modèle traditionnel peut être plus approprié ou désiré dans certains cas.

Ce constat est appuyé par plusieurs travaux quantitatifs (King 2003, Skromme Granrose and Baccili 2006, Gerber 2009, Chudzikowski 2012). Les conclusions des travaux de King, portant sur des jeunes diplômés du Royaume-Uni sont éloquentes. Elles expriment le fait que les individus souscrivent à l'idée des nouveaux modèles de carrière, mais préfèrent néanmoins la sécurité apportée par la carrière organisationnelle (King 2003). Ils valorisent le côté prédictible des carrières se déroulant au sein d'une organisation. De plus, ceux qui souhaitent se spécialiser dans le but de faire une carrière tournée vers l'expertise d'un domaine préfèrent opter pour des carrières traditionnelles.

Dans une étude menée en Suisse, Gerber et al. réalisent une étude quantitative afin de mesurer si les individus préfèrent l'orientation de carrière propre à la carrière traditionnelle ou aux nouveaux modèles de carrière. Ils identifient trois orientations de carrière : une orientation « traditionnelle », avec une préférence pour la loyauté envers l'organisation, la sécurité de l'emploi ou la volonté d'avoir des mobilités promotionnelles en interne. Le deuxième type est appelé « indépendant » et renvoie à des individus acceptant des changements fréquents d'employeur et loyaux envers eux-mêmes. Le troisième et dernier type est le « désengagement » à la fois envers sa carrière et le travail en général pour privilégier un meilleur équilibre de vie entre vie privée et vie professionnelle. Gerber et al. ont mis en évidence que

deux tiers de leur échantillon marque une préférence pour le type de carrière traditionnelle. Ils constatent même une évolution entre 2005 et 2007 concernant la proportion d'individus orientés sur une carrière traditionnelle et recherchant avant tout la sécurité et l'emploi sur le long terme.

Enfin, Chudzikowski compare deux cohortes de diplômés de troisième cycle de 1970 et 1990 pour voir s'il y a une évolution notable des modèles de carrière (Chudzikowski 2012). L'objectif est de mesurer si la fréquence et la complexité des transitions de carrière a bien augmenté entre ces deux périodes. Bien qu'il soit mis en évidence que la cohorte de 1990 expérimente davantage de transitions et que celles-ci aient pris des formes plus complexes (accumulation de plusieurs changements lors d'une mobilité, augmentation des changements d'organisation...), le modèle de la carrière traditionnelle reste le type de carrière dominant. L'auteur conclut donc que l'évolution reste marginale et que les carrières traditionnelles sont loin d'avoir disparu.

Ainsi, ces différents travaux montrent que non seulement la carrière organisationnelle existe toujours, et que sa proportion diminue finalement assez peu, mais aussi que cela reste le modèle le plus valorisé et recherché. En effet, du point de vue des employés, ce modèle reste une option attractive, notamment dans les grandes entreprises privées et dans le secteur public. Ces derniers veulent toujours avoir la sécurité de l'emploi, de la visibilité sur leur parcours de carrière, ainsi que le soutien de l'organisation en termes de gestion de leur carrière et de développement de leurs compétences (Sturges 2002). Cela renforce à la fois leur satisfaction au travail et leur engagement vis-à-vis de l'organisation. Pour l'organisation, même si les nouveaux modèles de carrière introduisent une relation d'emploi fondée sur la transaction qui permet de s'adapter rapidement aux changements dans l'environnement, d'être plus flexible et compétitive, elle a également besoin d'avoir une partie de sa main-d'œuvre qui soit stable et loyale à l'entreprise (Clarke 2013).

La carrière organisationnelle reste donc pertinente dans le contexte actuel. Cependant, ces auteurs en théorie des carrières ne vont pas sans dire qu'il y a eu des changements environnementaux et structurels importants qui ont contribué à modifier les carrières (Clarke 2013). Le modèle de la carrière organisationnelle existe toujours bel et bien mais il s'est renouvelé.

### 3.2.2. La redéfinition de la carrière organisationnelle

Une autre série de travaux, sur la base des constats évoqués précédemment, milite pour une redéfinition de la carrière à l'intersection entre les nouveaux et les anciens modèles qui répondraient de façon plus pertinente à la fois au contexte actuel, aux besoins des organisations contemporaines et aux attentes des individus (Clarke 2013).

Même si la carrière traditionnelle existe toujours dans le contexte actuel, elle adopte des caractéristiques des nouveaux modèles de carrière. Ainsi, l'étude de King sur des jeunes diplômés révèle que ceux-ci sont particulièrement concernés par le développement de leur employabilité, mais sont également animés par un sentiment de loyauté envers leur organisation. Ils attendent donc de pouvoir développer leur employabilité au sein d'une seule et même entreprise (King 2003). Dans la même lignée, O'Neil et al. ont trouvé que si 34 % des femmes de leur étude ont une carrière traditionnelle avec des mobilités verticales, elles gèrent également elles-mêmes leur carrière (O'Neil, Bilimoria et al. 2004). Les travaux de Gerber arrivent à une conclusion similaire quelques années après (Gerber 2009). Cette irruption des caractéristiques des nouveaux modèles de carrière dans la carrière traditionnelle amène à l'apparition d'un modèle de carrière hybride (Sullivan 2009).

Ce concept de carrière hybride a été repris et approfondi par Clarke en 2013. Sur la base d'une revue de la littérature complétée par une étude qualitative, l'article établit cinq propositions aboutissant à une redéfinition de la carrière organisationnelle :

**(1) Proposition 1 : Les carrières organisationnelles peuvent être flexibles, sources de défis et de mobilités**

Malgré les changements intervenant dans les organisations depuis les 20/30 dernières années (restructurations, réduction des niveaux hiérarchiques, fusions, acquisitions) et l'idée qu'il est plus valorisant de changer souvent de poste entre plusieurs entreprises, les différents travaux ainsi que les entretiens menés par Clarke montrent que les options de carrière variées offertes par les grandes et moyennes entreprises constituent encore une perspective tout aussi attrayante que le changement d'organisation, et relèvent d'un choix de carrière conscient et désiré.

**(2) Proposition 2 : Les carrières organisationnelles offrent des opportunités pour le développement des individus**

Les individus peuvent effectuer des mobilités verticales, horizontales, changer de fonction (ex : passage de la comptabilité au management de projet)... au sein d'une même organisation. Même dans ce type de carrière, ils sont confrontés à des environnements différents, auxquels ils doivent s'adapter. Ces opportunités sont encouragées via des programmes de formation et de développement individuel mis en place par l'organisation.

(3) **Proposition 3 : Les carrières organisationnelles peuvent être gérées conjointement**

A l'heure actuelle, la gestion des carrières organisationnelles est assurée par une répartition des rôles. Les individus participent davantage à leur choix de carrière et sont plus enclins à chercher des opportunités de carrière par eux-mêmes tandis que l'organisation a davantage un rôle de maintien à niveau et de développement des compétences individuelles.

(4) **Proposition 4 : Les carrières organisationnelles favorisent les relations équilibrées entre l'organisation et les individus**

L'implication de l'organisation dans la carrière renforce la loyauté, l'engagement envers l'entreprise et l'employabilité des individus. En revanche, l'incertitude qui règne dans les organisations à l'heure actuelle contribue à un sentiment d'aliénation et de perte de confiance de la part des individus. Le pouvoir semble plutôt aller en faveur de l'organisation, qui a la main sur les entrées et les départs de l'entreprise (plans d'embauche ciblés, rétention de salariés clés, plans de départ...).

(5) **Proposition 5 : Les carrières organisationnelles peuvent entraver la mobilité en dehors de l'organisation**

De nombreux travaux ont montré qu'il existait des barrières de toutes sortes à la mobilité. Dans l'étude menée par Clarke, les individus ont fait le choix de rester au sein d'une même organisation sur le long terme tout en réalisant que cela affecterait leur employabilité en externe. Cependant, ils voient le changement d'organisation comme un risque et préfèrent rester dans leur entreprise actuelle qui leur offre stabilité et sécurité.

Au regard de ces cinq propositions, Clarke arrive à la conclusion que la carrière organisationnelle existe toujours mais qu'elle a évolué vers une forme hybride intégrant à la fois des caractéristiques de l'ancien modèle et des nouveaux modèles de carrière, telle que la carrière *Boundaryless*. Les caractéristiques de ce modèle sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

Carrière traditionnelle	Nouvelle carrière organisationnelle	Carrière <i>Boundaryless</i>
Sécurité de l'emploi Stabilité Positionnement sur un même rôle sur le long terme Loyauté envers l'organisation	Continuité de l'emploi Flexibilité et adaptabilité Positionnement sur différents rôles à moyen terme Loyauté envers l'organisation et des groupes extérieurs Carrière gérée conjointement par l'organisation et les individus	Employabilité Mobilité Posture flexible entre différentes organisations Loyauté envers sa propre carrière Carrière gérée par l'individu
Carrière gérée par l'organisation	Développement individuel pour satisfaire les besoins organisationnels et individuels Les perspectives de carrière se jouent en interne à l'organisation et en externe	Développement pour satisfaire en premier lieu les besoins de l'individu Les perspectives de carrière se jouent en interne à l'individu
Développement pour satisfaire les besoins de l'organisation	Progression en spirale Contrat relationnel	Progression transitoire Contrat transactionnel
La carrière se joue en interne à une organisation Progression linéaire Contrat relationnel Mesures de succès objectives	Mesures de succès objectives et subjectives	Mesures de succès subjectives

Tableau 7 : Les caractéristiques de la nouvelle carrière organisationnelle. Traduit de Clarke, M. (2013). "The organizational career: not dead but in need of redefinition." *The International Journal of Human Resource Management* 24(4): 684-703.

D'après Clarke, ce modèle est censé intégrer les caractéristiques positives de la carrière organisationnelle tout en prenant en compte le nouvel environnement dans lequel les carrières actuelles se déroulent et l'exigence de flexibilité et de responsabilité individuelle.

Dix critères viennent caractériser ce modèle hybride :

- Premièrement, la **continuité de l'emploi** exprime un engagement mutuel entre l'organisation et les individus. L'organisation offre un emploi sur le long terme, les employés étant eux-mêmes conscients que la promesse d'un emploi à vie n'est plus réaliste. Cette promesse offre donc une stabilité plus importante que dans les carrières *Boundaryless*.
- Les carrières organisationnelles prennent place dans un environnement en constant changement. Il est donc nécessaire pour les individus d'être **adaptables, flexibles**, et de faire avec l'incertitude planant à la fois hors et au sein de l'organisation.
- Dans la nouvelle carrière organisationnelle, l'individu doit accepter des **rôles différents à moyen terme**, et opérer des changements de poste via des mouvements latéraux et verticaux, voire descendants.

- L'idée de loyauté devient également plus complexe dans la nouvelle carrière organisationnelle. En plus de la **loyauté envers l'organisation**, l'individu est également engagé envers des **groupes extérieurs**, tels que ses collègues, ses pairs, ou encore envers lui-même et ses propres aspirations. Ces différentes loyautés permettent d'assurer la continuité de l'emploi.
- La **gestion de carrière et le développement des compétences des employés** est géré à la fois par l'organisation et les individus. Cette double responsabilité permet à la fois d'atteindre les objectifs organisationnels et de créer de la satisfaction pour les individus. Les employés devront donc être plus proactifs dans la gestion de leur plan de carrière (construire son réseau dans l'organisation et en externe, participer à des formations au sein de l'entreprise...). L'organisation, quant à elle, devra offrir son soutien pour atteindre ces perspectives au travers de pratiques de gestion de carrière. La relation employé/employeur qui découlera de ces actions en sera plus positive.
- Clarke souligne que l'une des plus importantes différences entre la carrière organisationnelle classique et sa définition actualisée est le fait que les **perspectives se jouent à la fois en interne à l'organisation et en externe**. L'horizon de carrière s'étend donc aux perspectives intra- et extra-organisationnelles.
- La progression linéaire, typique de la carrière organisationnelle, est remplacée par une **évolution dite « en spirale »** (Brousseau 1996). Dans ce type de carrière, l'individu progresse davantage par des mouvements latéraux qui lui permettent d'acquérir une diversité de compétences, nourrissant notamment son employabilité mais aussi sa satisfaction personnelle. Brousseau et al. précisent que ce type de carrière prévoit idéalement des changements majeurs tous les 7 à 10 ans. Ces mouvements majeurs sont illustrés par des changements de métier, de discipline ou de spécialité, ce qui permet, durant cette période, d'acquérir une vision approfondie d'un domaine. Ainsi, cette logique favorise une certaine stabilité, profitable à l'organisation et aux individus, tout en développant la flexibilité et l'adaptabilité des individus.
- La relation d'emploi reste fondée sur le **contrat psychologique relationnel**. Celui-ci offre de la visibilité en termes de carrière et de soutien fourni par l'organisation, ce qui favorise l'engagement des individus envers l'entreprise.
- Enfin, le dernier critère est la **mesure du succès de carrière**. Aux **critères objectifs** propres à la carrière organisationnelle (salaire, promotion, statut), le modèle redéfini ajoute des **critères subjectifs** (satisfaction, acquisition de savoirs variés, employabilité...). Ainsi, les mouvements latéraux deviennent aussi importants que les promotions,

puisqu'ils permettent à l'individu de développer ses compétences, sa créativité et sa polyvalence.

En résumé, ces différents travaux montrent que la redéfinition de la carrière organisationnelle passe par l'intégration de caractéristiques propres aux nouvelles carrières ou en réponse à l'environnement actuel.

Dans cette partie, nous nous sommes intéressés aux travaux permettant de nuancer l'évolution des modèles de carrière. Nous avons identifié que non seulement il existait de nombreux déterminants et contraintes pesant sur les mobilités qui ne permettent pas d'avoir un seul et même modèle généralisable, mais aussi que les nouveaux modèles de carrière ne répondent pas toujours aux attentes des individus et des organisations, certains leur préférant une version actualisée de la carrière organisationnelle intégrant quelques critères propres aux nouvelles carrières.

Présentée généralement de manière positive dans la majorité des travaux en théorie des carrières, la mobilité comporte des niveaux de difficulté différents et peut être source de stress pour les individus et de non-performance pour l'entreprise si elle est opérée pour de mauvaises raisons ou mal gérée (Sullivan 1999). Cet aspect, relativement peu traité par la littérature, fait l'objet de la dernière partie de notre revue de la littérature (Clarke 2013).

#### 4. La gestion d'une étape critique de la transition : le processus d'ajustement

Dans cette partie, nous nous focalisons sur le processus d'ajustement suite à une mobilité (Ng, Sorensen et al. 2007) afin de montrer les conséquences négatives due à une mauvaise gestion d'une transition. Ng et al. caractérisent la période de transition entre deux rôles comme étant le passage d'un point de déséquilibre à un nouveau point d'équilibre (Ng, Sorensen et al. 2007). L'intervalle entre les deux constitue la période de transition après que la mobilité ait été effectuée. Ainsi, d'après Ng et al., chaque mobilité est introduite par un point de déséquilibre dans la carrière d'un individu. Ce point de déséquilibre intervient sous l'effet de trois grands groupes de variables présentés précédemment : les déterminants structurels, individuels et décisionnels. La mobilité en elle-même est donc une expérience limitée au simple changement de poste. En revanche, l'atteinte d'une nouvelle période d'équilibre passe par une phase de transition, durant laquelle l'individu doit s'ajuster à son nouveau rôle (Louis 1980). C'est cette phase de transition qui est critique à la fois pour l'individu et pour l'organisation.

Dans un premier temps, nous présentons une série de travaux sur les transitions professionnelles montrant que les transitions ont des niveaux de difficulté différents (4.1). Puis nous nous intéressons aux modes d'ajustement de l'individu à son nouveau rôle (4.2) avant de regarder quelles sont les pratiques organisationnelles de socialisation venant aider l'individu à s'adapter à sa nouvelle fonction et à en réduire les difficultés éventuelles (4.3).

#### 4.1. La difficulté d'une mobilité se mesure par l'ampleur du changement effectué

D'après Ng et al., une carrière n'est donc composée que de périodes d'équilibre (ou stabilité) et de déséquilibre, correspondant à une transition entre deux postes. L'expérience de la transition va souvent correspondre à des contrastes entre l'ancien et le nouveau poste, au fait d'avoir le sentiment d'être surpris et submergé par un ensemble de nouvelles informations, tâches ou encore relations et d'adopter un nouveau cadre de référence (Louis 1982). Chaque transition est de nature différente, en fonction des changements intervenant, ce qui induit des différences en termes d'intensité de la transition en elle-même et de durée de la période d'ajustement. Les travaux autour des transitions professionnelles se sont attachés à décrire et comprendre ce phénomène.

Ces travaux ont révélé que l'accumulation et la combinaison de plusieurs facteurs contribuent à l'intensité et au niveau d'adaptation requis lors d'un changement de poste (Eby and Dematteo 2000). Ils ont montré qu'en fonction du degré de nouveauté et du nombre de changements cumulés lors de la mobilité, l'attitude des individus face à la transition va fortement être impactée (Latack 1984). Ainsi, chaque transition peut créer soit des discontinuités mineures soit des ruptures majeures dans la carrière d'un individu en fonction du nombre et de la nature des frontières traversées<sup>26</sup> (Gunz, Peiperl et al. 2007).

Comme précisé dans la partie 2 de ce chapitre, une mobilité interne peut entraîner un changement de poste, de missions (mobilité latérale) (Latack 1984, Ng, Sorensen et al. 2007), de niveau (mobilité verticale ou descendante) (Latack 1984, Sullivan 2009), de statut social (Tuma 1976, Nicholson 1984), de profession (Latack 1984), de département au sein de l'entreprise (Eby and Dematteo 2000), de lieu géographique (Pinder 1987, Eby 2000, Cerdin and Pargneux 2009). Ces dimensions sont les plus communément citées. C'est leur combinaison qui va refléter la nature réelle d'une transition et son intensité.

---

<sup>26</sup> Traduction pour « boundaries »



Les transitions de carrière dites critiques sont celles qui vont être associées à un passage reflétant plusieurs de ces changements (Schein 1978 p. 39). Dans le modèle tridimensionnel du cône de Schein, il est indiqué qu'un individu peut évoluer simultanément ou non le long de trois dimensions : changement de fonction ou de département (vente, marketing, production...), changement de niveau (mobilité verticale au sein d'une fonction ou département ou entre deux fonctions ou départements), changement de positionnement par rapport au centre décisionnel de l'organisation.

Dans les tentatives destinées à mesurer l'ampleur d'une transition, Latack propose une échelle de douze points dont le zéro correspond à aucun changement et le douze, à une transition impliquant un changement sur toutes les dimensions (Latack 1984). Elle combine successivement les différents items pour montrer que plus le nombre de changements et leur intensité s'accroît, plus l'ampleur de la transition est importante.

La longueur de la période de déséquilibre varie en fonction de l'ampleur du changement imposé par la mobilité (Eby and Dematteo 2000). La durée de la transition dépend donc du degré de nouveauté existant entre l'ancien et le nouveau rôle (Louis 1980). Ainsi, moins on est familier avec le nouveau rôle à occuper, plus la durée de la période de transition sera longue.

Par exemple, un changement de poste associé à une mobilité géographique implique deux grandes nouveautés, à savoir de nouvelles missions et un nouveau lieu de travail (Eby and Dematteo 2000). Le degré d'adaptation nécessaire pour ce type de transition est double. D'une part, l'employé va devoir s'ajuster à un nouvel univers professionnel, en s'adaptant à de nouveaux collègues de travail, subordonnés et hiérarchiques, à des modes de fonctionnement organisationnels différents et à un nouvel environnement physique de travail. D'autre part, d'un point de vue personnel, il doit aussi s'accoutumer à une nouvelle ville, ou des différences culturelles (notamment dans le cas de l'expatriation), et adopter de nouvelles habitudes personnelles. Ces différents éléments combinés augmentent l'intensité de la mobilité et allongent la durée de la période de transition.

A l'inverse, quand la mobilité n'implique pas de changement géographique et peu de modifications dans les missions, la période de transition peut être assez courte (Ng, Sorensen et al. 2007).

#### 4.2. Chaque transition nécessite un mode d'ajustement différent

La partie précédente nous a permis de préciser que chaque mobilité s'ensuivait d'une période d'ajustement, et que la durée et l'intensité de cette période dépendaient de la nature de la

transition effectuée. Ainsi, en fonction de la transition opérée et de l'écart existant entre les deux postes, les modes d'ajustement peuvent être de nature différente.

Les travaux de Nicholson, puis Nicholson et West ont été à l'origine d'une matrice à quatre cases présentant les différents modes d'ajustement lors d'une transition (Nicholson 1984, Nicholson and West 1988). Ils nous expliquent que le processus d'ajustement peut se poser de deux façons différentes pour un individu : soit l'individu s'adapte aux exigences de l'environnement (développement de l'individu), soit l'individu manipule l'environnement pour qu'il s'adapte à ses propres exigences (développement du rôle). Dans le premier cas, c'est l'individu qui absorbe le changement en modifiant ou faisant évoluer son identité professionnelle ou encore ses valeurs. Ainsi, en fonction des nouvelles exigences du rôle, l'individu peut développer de nouvelles compétences, valeurs, identité ou encore changer l'orientation de sa vie personnelle. Dans le second cas, l'individu va tenter de transformer les caractéristiques du rôle de façon à ce que cela corresponde à ses propres besoins, capacités et à son identité, en fonction des contraintes et opportunités offertes par le rôle lui-même. En initiant de façon proactive des changements dans les objectifs, les méthodes, les moyens ou les relations interpersonnelles, il entraîne un changement dans les formes d'organisation.

La matrice présentée ci-dessous comporte quatre cases représentant le degré plus ou moins élevé d'ajustement personnel ou du rôle. Nous reprenons ci-dessous la description des quatre catégories faite par Nicholson et West (Nicholson and West 1988 p. 106).

Premièrement, la **reproduction** représente les transitions qui demandent un minimum d'ajustement personnel ou du rôle. Le rôle ne subit aucune transformation et l'individu modifie légèrement son identité et comportement. Dans ce mode de transition, l'individu exerce le même rôle que dans son poste précédent et de la même manière que ses prédécesseurs.

**L'absorption** représente les transitions, dont l'ajustement est presque totalement pris en charge par l'individu. Les caractéristiques du nouveau rôle ne subissent pas de transformation. En revanche, l'ajustement est axé sur l'apprentissage du rôle. Dans ce cas, l'individu doit se concentrer sur l'assimilation de nouvelles compétences, de comportements sociaux et de nouveaux cadres de référence pour s'adapter aux exigences du nouveau contexte.

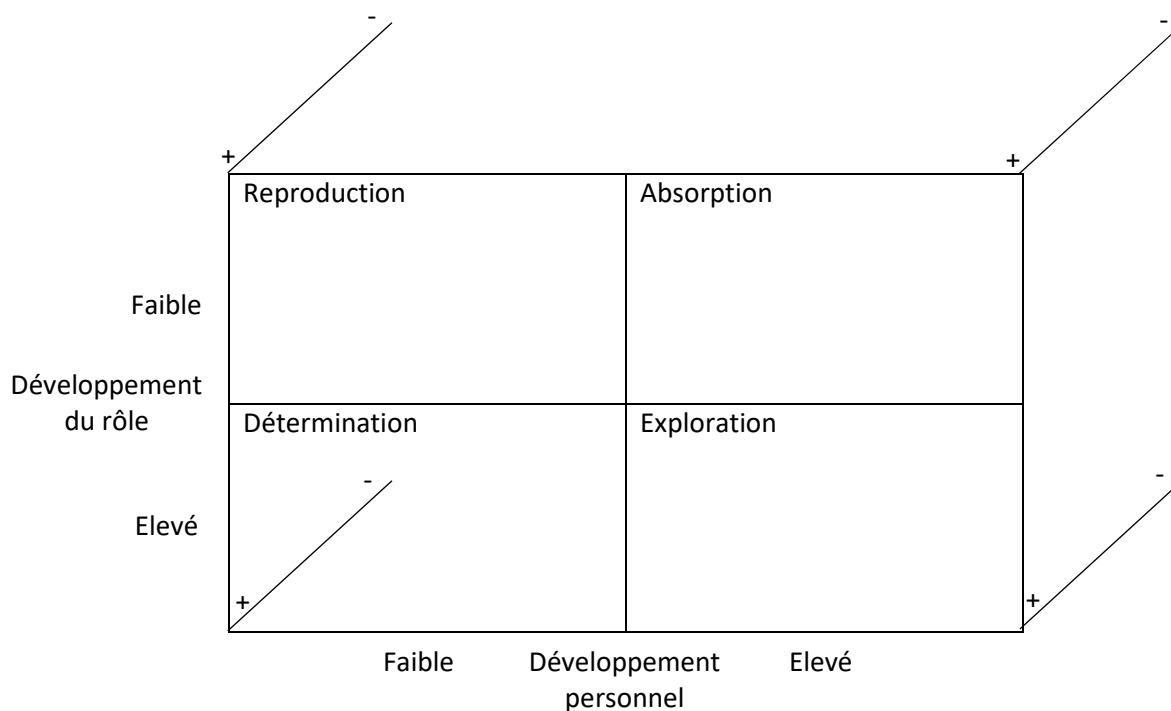


Figure 7 : Repris et adapté de Nicholson, N. (1984). "A theory of work role transitions."  
*Administrative Science Quarterly* 29(2); pp. 172-191.

Le mode d'ajustement intitulé **détermination** fait référence à des situations dans lesquelles la transition n'exige pas d'adaptation de la part de l'individu, mais entraîne une altération du nouveau rôle, que ce soit dans son contenu ou sa structure. Ce mode intervient dans des contextes où les rôles sont peu définis et où l'individu a une forte autonomie. Ils peuvent donc apposer leurs identité et compétences personnelles sur le rôle et son environnement.

Enfin, **l'exploration** renvoie aux transitions nécessitant un changement à la fois au niveau de l'individu et du rôle, ce qui arrive dans les cas de mobilité impliquant une rupture dans la carrière d'un individu. Dans de tels cas, l'ajustement exerce une évolution à la fois sur les caractéristiques de l'individu ainsi que sur celles du rôle et de son environnement.

Ces travaux sur les modes d'ajustement ont été prolongés par des réflexions sur les différentes tactiques permettant d'absorber l'écart entre l'ancien et le nouveau poste.

### 4.3. Les pratiques organisationnelles de socialisation pour s'ajuster lors d'une transition

Les travaux sur les modes d'ajustement ont posé la question de la gestion des transitions et des différentes techniques mobilisables pour s'adapter à son nouveau rôle (Callister, Kramer et al. 1999, Ng, Eby et al. 2005). En effet, la gestion d'une transition est un moment critique d'une mobilité.

Certains travaux mettent en évidence le lien entre l'ajustement lors des transitions et les pratiques organisationnelles de socialisation, comme étant un facteur déterminant de réussite d'une mobilité.

#### *4.3.1. L'étape critique de la gestion du processus d'ajustement lors d'une transition*

La période d'ajustement peut être source de difficultés, si elle est mal gérée, à la fois pour l'organisation et pour l'individu.

Pour l'individu, chaque transition peut être source de stress et d'anxiété. Le niveau de stress variera en fonction des degrés de changement qu'implique la transition (Latack 1984, Pinder 1987). Par exemple, une transition qui va occasionner un changement de site géographique associé à une mobilité fonctionnelle et hiérarchique sera plus stressante qu'une transition marquée par moins ou pas de changement sur ces dimensions (Pinder 1987). Par ailleurs, Pinder pointe également le fait que le stress peut aussi provenir de la réduction du niveau de performance des individus durant leur période d'ajustement. Le risque est que le degré de nouveauté du poste implique logiquement une période durant laquelle l'individu sera moins performant, période qui peut générer du stress et une baisse de confiance en soi.

Pour l'organisation, l'un des enjeux vis-à-vis de la période d'ajustement est d'en réduire la durée autant que possible de façon à ce que l'individu soit au bon niveau de compétence pour être efficace sur son nouveau poste (Pinder 1987). Pinder explique que lors de la période d'ajustement, se crée un déséquilibre entre les contributions de l'individu et les compensations et rétributions de l'entreprise. Ainsi, plus la période d'ajustement est longue, plus le coût est élevé pour l'entreprise.

Dès lors, ces auteurs mettent en avant la nécessité de réfléchir à des solutions permettant de réduire le niveau d'incertitude lors d'une mobilité, et par conséquent le niveau de stress

occasionné pour l'individu ou le coût de non-performance pour l'entreprise. Cela se traduit par des réflexions autour des pratiques de socialisation.

#### *4.3.2. Les effets des pratiques organisationnelles de socialisation sur le processus d'ajustement lors d'une transition*

La littérature sur les transitions professionnelles présente les pratiques organisationnelles de socialisation comme permettant de faciliter l'ajustement d'un individu à son nouvel environnement (Ashforth and Saks 1996).

D'après Van Maanen et Schein, la socialisation organisationnelle renvoie au processus par le moyen duquel on forme un individu et par lequel cet individu acquiert les aspects formels et informels d'un rôle organisationnel (Van Maanen 1979). Les différentes dimensions de l'apprentissage à effectuer par la socialisation organisationnelle sont les suivantes : maîtriser les tâches et missions de son nouveau poste, établir des relations professionnelles utiles pour l'apprentissage, identifier les relations et structures sources de pouvoir au sein de l'organisation, connaître le vocabulaire technique de sa profession et les acronymes, comprendre les objectifs et valeurs implicites de l'organisation et son histoire (Chao, O'Leary-Kelly et al. 1994).

L'approche de la socialisation à laquelle il est fait référence dans cette partie concerne le contenu même de la socialisation (les pratiques organisationnelles), à savoir un processus d'apprentissage au cours duquel les individus doivent acquérir un ensemble d'informations et de comportements pour devenir performants dans leur nouveau poste (Fisher 1986, Klein and Weaver 2000). La littérature sur les transitions professionnelles fait référence aux principales pratiques organisationnelles de socialisation ci-dessous pour la mise en œuvre de ce processus d'apprentissage et en décrit les effets suivants sur l'ajustement des individus lors d'une transition sur un nouveau poste.

##### ✓ **Les programmes de formation**

Les programmes de formation font référence à un mode de formation formel suivi sur le temps de travail pour développer les connaissances des individus sur leur nouveau poste et leur environnement de travail plus ou moins immédiat (Klein and Weaver 2000, Malloch 2007). L'étude de Klein et Weaver montre que les individus qui assistent à des programmes de formation développent des connaissances sur l'histoire de l'entreprise, ses valeurs et objectifs

ainsi que leur réseau relationnel. Chez ces individus, l'engagement envers l'organisation est également plus fort (Klein and Weaver 2000). Par conséquent, les programmes de formation aideraient à acquérir un ensemble de connaissances sur l'environnement culturel et relationnel du nouveau poste, tout en renforçant le sentiment d'appartenance.

✓ **Le tutorat ou *mentoring***

Le tutorat ou *mentoring* est considéré comme une relation privilégiée entre un acteur expérimenté, le mentor, et un nouvel arrivant, généralement plus jeune, le protégé, dans le contexte d'une organisation (Kram 1985a, Cerdin 2000, Chandler 2007, Sullivan 2009). Le mentor est généralement défini « *as individuals with advanced experience and knowledge who are committed to providing support and upward mobility to their protégés' careers* » (Ragins 1999). On retrouve bien l'idée d'une complémentarité entre deux acteurs, le mentor ayant une fonction de développement de carrière de son protégé et une fonction psychosociale, axée sur le développement personnel et professionnel de son protégé (Cerdin 2000). Dans cette conception du *mentoring*, le mentor est une figure unique, dédiée à un protégé qu'il suit durant plusieurs années. C'est donc une relation qui s'établit sur le long terme et évolue au cours de quatre phases, désignées comme suit : début de la relation, culture, séparation, redéfinition.

✓ **Le réseau élargi des pairs, de la hiérarchie et des subordonnés**

Néanmoins, sous l'impact de l'apparition et du développement des nouveaux modèles de carrière, le concept de *mentoring* a connu des évolutions significatives (Chandler 2007, Sullivan 2009). Plusieurs travaux ont mis en évidence que l'idée d'une relation unique entre un mentor et son protégé n'est plus suffisante dans le contexte actuel. Au contraire, un individu va développer tout au long de sa carrière des relations de *mentoring* multiples et bien au-delà des frontières traditionnelles (Baugh 2005). La littérature décrivant ce phénomène parle d'un « *developmental network* » (Chandler 2007). Au sein de ce réseau, différentes relations en termes de profondeur et de proximité se lient. Ces autres formes de soutien sont le plus souvent les pairs, la hiérarchie et les subordonnés (Kram 1985b, Hill, Kamprath et al. 1995, Cerdin 2000, Higgins 2001). La présence de ce type de soutien organisationnel lors d'une transition augmente l'atteinte d'un bien-être psychologique et est liée aux dimensions du succès subjectif de carrière (Ng, Eby et al. 2005)

L'analyse du rôle du mentor ou du réseau élargi sur l'ajustement lors d'une transition a fait l'objet de quelques travaux. Nous avons recensé deux approches différentes de cette question : la première consiste à regarder quelles sont les dimensions de socialisation mobilisées en fonction de l'ampleur d'une mobilité, tandis que la seconde étudie les stratégies mises en œuvre pour réduire l'incertitude lors d'une mobilité.

Les travaux de Chao et al. ont comparé trois situations différentes, l'absence de changement de poste, un changement d'intensité faible interne à une organisation et un changement d'intensité forte, marquant une rupture en externe à l'organisation (Chao, O'Leary-Kelly et al. 1994). Ils ont montré que dans le cas d'un changement interne à une organisation, d'intensité faible, les individus avaient recours aux dimensions de socialisation relatives à la maîtrise des tâches et missions de son nouveau poste, à la connaissance du vocabulaire de sa profession et à l'histoire de l'entreprise. En fonction du type de changement (mobilité au sein d'un même département vs mobilité vers un autre département), les auteurs indiquent néanmoins que le recours à ces différentes dimensions de socialisation peut être accru. Par ailleurs, dans le cas d'une mobilité d'intensité forte, ce que les auteurs caractérisent ici par un changement d'entreprise, cinq dimensions de socialisation sont mobilisées, dont les trois précitées auxquelles s'ajoutent la maîtrise du réseau relationnel et l'identification des relations et structures sources de pouvoir au sein de l'organisation. Ainsi, leur travail a montré qu'il existe un lien entre le degré de changement observé lors de la transition et l'effort et la nature de l'ajustement à mettre en œuvre.

D'autres travaux se sont davantage concentrés sur la stratégie mise en œuvre par les individus pour réduire l'incertitude lors d'une transition (Callister, Kramer et al. 1999). D'une part, les individus peuvent s'enquérir et aller chercher les informations dont ils ont besoin directement auprès des acteurs pertinents. D'autre part, ils peuvent également observer leurs collègues de façon à obtenir les informations nécessaires pour effectuer leur mission. Ces deux stratégies entraînent des coûts et des bénéfices de nature différente. La stratégie d'observation est moins coûteuse mais également moins efficace, dans le sens où les informations pertinentes peuvent être plus difficiles et longues à obtenir. L'autre stratégie, plus proactive, permet d'identifier plus rapidement le ou les acteurs détenant l'information recherchée. Callister et al étudient le processus d'ajustement sur une durée d'un an, en réalisant trois mesures à trois périodes différentes (3 mois, 6 mois, 1 an). Ils montrent que la stratégie d'observation reste stable dans le temps tandis que celle de l'enquête décroît. De même, le recours aux pairs a tendance à

diminuer au fur et à mesure que le rôle apparaît plus clair à l'individu. Enfin, leurs résultats montrent que les individus avec une vision peu claire de leur rôle vont davantage mobiliser la stratégie d'observation de leurs superviseurs.

## 5. Synthèse du chapitre 1 et problématisation

Les parties précédentes nous ont aidés à mieux comprendre et définir notre objet de recherche, à savoir les mobilités internes au sein des entreprises. Elles ont permis de cerner quels étaient les débats actuels dans la littérature autour de l'évolution des modèles de carrière et de la gestion des mobilités. Les apports de ce travail d'analyse nous ont conduits à identifier des opportunités de recherche, que nous nous proposons de synthétiser dans cette dernière partie.

La première partie a été centrée sur l'évolution des modèles de carrière depuis une trentaine d'années et l'impact sur notre objet de recherche, à savoir les mobilités internes. La grande majorité des travaux en théorie des carrières sont unanimes pour dire que le concept de carrière a évolué du modèle organisationnel, défini par une progression hiérarchique au sein d'une même entreprise et une gestion de la carrière assurée par l'organisation, à de nouveaux modèles, caractérisés principalement par des mobilités sans aucune limite a priori de périmètre ni de nature (*Boundaryless career, Protean career, Postcorporate career*) et par une prise d'importance croissante des individus dans le choix et la gestion de leur carrière (Arthur 1996, Hall 1996, Peiperl 1997, Sullivan 2009).

Cette évolution des modèles de carrière impacte la forme et la nature des mobilités. Cela se manifeste par une diversification des formes de mobilité, avec l'augmentation des mobilités géographiques, horizontales ou descendantes (Sargent, 2003, Dickmann, 2010) et une évolution de la nature même des mouvements effectués, notamment avec des changements de groupes socioprofessionnels ou de métiers (Sullivan, 2009).

Notre thèse s'intéresse plus spécifiquement à la mobilité interne, que nous avons définie comme l'ensemble des transitions internes à une organisation qui ont lieu au cours de la vie professionnelle d'un individu (Latack 1984, Ng, Sorensen et al. 2007). De nombreux travaux ont montré que sous l'impact d'un contexte socio-économique en transformation, les régimes de mobilité ont beaucoup évolué depuis une trentaine d'années.



En lien avec notre propos du chapitre précédent sur la gestion spécifique des mobilités et des carrières dans les univers d'ingénierie, nous nous sommes intéressée aux contraintes pesant sur les mobilités et à la façon dont cela les façonne.

Cela nous a permis de mettre en évidence que la carrière et les mobilités sont au cœur d'un ensemble d'enjeux et de tensions différents selon les contextes. Elles sont impactées par des facteurs à différents niveaux, tels que le secteur de l'entreprise, les conditions économiques ou encore les intérêts de carrière qui conditionnent les opportunités de mobilité sur un marché donné, les préférences individuelles et la décision de s'engager dans une mobilité (Ng, Sorensen et al. 2007).

Par ailleurs, des travaux récents montrent que l'évolution de la carrière et des mobilités, largement reprise par la littérature, est à nuancer. D'une part, une série d'articles démontre que non seulement la carrière organisationnelle est toujours observée, mais également qu'elle est toujours pertinente autant pour l'entreprise que pour les individus (King 2003, Gerber 2009, Vinkenburg 2012). Du point de vue de l'entreprise, le développement et la conservation des compétences en interne sont toujours un enjeu fort d'atteinte de la performance. De plus, une étude auprès de diplômés montre également que les attentes des individus vont toujours vers des types de carrières traditionnelles et que toutes les caractéristiques normalement citées au profit des nouvelles carrières (employabilité, adaptabilité, entrepreneuriat) peuvent également trouver leur place dans une carrière se déroulant dans une même organisation (King 2003).

D'autre part, une autre série de travaux, sur la base des constats évoqués précédemment, milite pour une redéfinition de la carrière à l'intersection entre les nouveaux et les anciens modèles qui répondrait de façon plus pertinente à la fois au contexte actuel, aux besoins des organisations contemporaines et aux attentes des individus (Lips-Wiersma 2007, Clarke 2013).

**A l'issue de cette partie, il apparaît qu'il y a bien une évolution des modèles de carrière et de mobilités mais que celle-ci doit être nuancée en fonction du contexte socio-économique actuel, des besoins des entreprises et des attentes des individus. Il ne peut donc pas y avoir un seul modèle général mais bien des modèles de carrière et de mobilité spécifiques à chaque environnement. Le contexte dans lequel se déroule la mobilité est prédominant pour en déterminer les enjeux, les formes et le mode de gestion qui en est fait (Lips-Wiersma 2007). Cependant, la mobilité est souvent envisagée de manière globale, ce qui gomme toutes les spécificités liées à la fois aux déterminants et aux processus d'ajustement aux différents types de transition (Mignonac 2001).**

Cela nous a conduits à nous poser la question de la gestion des mobilités en tant que telle. Comment l'organisation gère-t-elle et accompagne-t-elle le processus de mobilité de la recherche de poste à l'intégration de l'individu ?

Globalement perçue et envisagée de manière positive dans la littérature, nous avons vu que la mobilité peut néanmoins être négative pour les entreprises et les individus à plus d'un titre si elle est opérée pour de mauvaises raisons et/ou mal gérée (Sullivan 1999). Elle peut être source de stress pour les individus et de non-performance pour l'entreprise (Latack 1984, Pinder 1987). Chaque mobilité est donc considérée comme une étape critique de la carrière, qu'il faut gérer différemment en fonction de la nature du changement opéré.

Cette idée a été traitée essentiellement par les travaux autour des transitions de carrière. Ils ont montré que chaque mobilité interne ne comporte pas le même niveau de difficulté. Chaque mobilité introduit un point de déséquilibre dans la carrière d'un individu, suivi d'une période plus ou moins longue d'ajustement pour revenir à une période de stabilité (Ng, Sorensen et al. 2007). La longueur de la période de déséquilibre varie en fonction de l'ampleur du changement imposé par la mobilité (Latack 1984). Moins la mobilité suppose de changement majeur, moins la période de déséquilibre sera longue (Eby and Dematteo 2000). La magnitude de leur impact dépendra de la nature de la transition qui aura été opérée (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005). La carrière d'un individu est donc traversée de transitions que l'on pourrait qualifier de majeures ou de mineures (Gunz, Peiperl et al. 2007).

L'étape critique de la mobilité semble donc être cette période d'ajustement, ou de déséquilibre. La gestion de cette étape est donc un enjeu fort de réussite d'une transition. Cependant, nous avons trouvé relativement peu de travaux sur la façon de réduire l'incertitude et le stress créé lors d'une mobilité. Seuls les travaux faisant le lien entre les pratiques de socialisation organisationnelle et les transitions attestent du fait que la présence de certaines conditions, tels que l'accompagnement du nouvel arrivant par un tuteur ou son supérieur hiérarchique, peut favoriser la réussite d'une mobilité (Chao, O'Leary-Kelly et al. 1994, Callister, Kramer et al. 1999).

**Ces travaux mettent en évidence que chaque mobilité comporte des niveaux de difficulté hétérogènes et peut nécessiter des processus d'ajustement individuel et organisationnel plus ou moins longs et complexes. Bien que ce constat ait été établi de longue date par la littérature, il ne semble y avoir eu que peu de travaux étudiant les facteurs permettant de**

**comprendre et d'expliquer les difficultés rencontrées ainsi que les conditions d'accompagnement du processus de mobilité de façon à mieux gérer la période d'ajustement.**

A partir de notre analyse de la littérature, nous identifions les opportunités de recherche suivantes :

Premièrement, nous projetons de renforcer les travaux traitant de la nature des mobilités, en **cherchant à identifier de nouvelles dimensions permettant de caractériser les différents types de mobilité et leur niveau de difficulté**, et en dépassant la répartition classique en mobilités verticales, horizontales et descendantes.

Puis, nous envisageons, en prolongement des travaux montrant le lien entre les pratiques de socialisation organisationnelles et les transitions, d'étudier les **facteurs qui vont atténuer le risque lié à tel ou tel type de mobilité et en favoriser la réussite**. Nous partons de l'hypothèse implicite dans la littérature que ce n'est pas seulement la complexité liée au type de mobilité (mobilité horizontale, verticale, descendante impliquant un changement d'entreprise, de spécialité...) qui peut être en cause dans son échec, mais également l'absence de conditions organisationnelles et individuelles. Pour ce faire, nous allons chercher à identifier les différentes conditions ayant un impact sur l'ajustement d'un individu lors d'une transition.

De plus, la littérature s'est principalement intéressée à la socialisation des nouveaux arrivants au sein d'une organisation (Chao, O'Leary-Kelly et al. 1994). En nous intéressant uniquement aux mobilités internes, nous pensons apporter un **éclairage sur la socialisation d'acteurs déjà présents au sein de l'entreprise**.

Par ailleurs, les travaux autour des transitions professionnelles datant pour la majorité des années 1980 et 1990, il nous semble intéressant de **reposer la question de la gestion des transitions et du processus d'ajustement dans le contexte actuel**. En effet, la montée de la concurrence, de la mondialisation, l'innovation intensive ou encore les réorganisations fréquentes font que de nouvelles contraintes pèsent sur les mobilités. Il est donc nécessaire de réactualiser ces débats.

Après avoir présenté dans le chapitre 1 les spécificités de l'activité d'ingénierie et ses conséquences sur la gestion des carrières et des mobilités, et à l'issue de cette revue de littérature, cela nous amène à formuler la problématique suivante :

**Quel régime de mobilité serait pertinent et soutenable dans un environnement d'ingénierie ?**

## CHAPITRE 3 : Cadre méthodologique de la recherche

### **1. Choix méthodologiques : une démarche générale de recherche-intervention et qualitative**

La première section présente nos choix méthodologiques, en justifiant notre recours à la recherche-intervention (1.1) et à une méthode de collecte et d'analyse qualitative (1.2).

### **2. Recueil de données et premières analyses**

La section portant sur le recueil de données décrit tout d'abord l'organisation de notre collecte de données, structurée en deux phases : la phase exploratoire (2.1.1) et la phase de collecte des données principales (2.1.2). Puis nous justifions le choix de notre échantillon (2.2.1) et détaillons les différents modes de collectes utilisés (2.2.2 et 2.2.3). Enfin, nous expliquons de quelle manière nous avons triangulé nos données (2.3) et introduisons la dernière phase de notre recherche, à savoir la phase d'expérimentation (2.4). Nous proposons un récapitulatif du design de recherche en dernière partie (2.5).

### **3. Analyse du matériau**

La dernière section est dédiée à l'analyse du matériau. Nos deux méthodes d'analyse complémentaires sont présentées successivement : d'une part, la reconstitution de la structure diachronique des récits de vie (3.1), et d'autre part, l'analyse de contenu réalisée sur l'ensemble des entretiens (3.2).

## CHAPITRE 3 : Cadre méthodologique de la recherche

### 1. Choix méthodologiques : une démarche générale de recherche-intervention et qualitative

Nous avons réalisé notre thèse dans le cadre du dispositif CIFRE. La convention CIFRE (Conventions Industrielles de Formation par la Recherche) est un programme de subvention créé il y a plus de 30 ans par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Sa gestion a été confiée à l'ANRT (Association Nationale Recherche Technologie). Ce dispositif permet à la fois de renforcer les liens entre l'univers académique et les entreprises industrielles, tout en favorisant l'intégration de futurs docteurs en entreprise. Il lie via un contrat de collaboration tripartite une entreprise, un laboratoire de recherche et un doctorant.

Le doctorant est embauché pour une durée de trois ans par l'entreprise en tant que salarié. A ce titre, il est considéré comme un collaborateur à part entière, possédant les mêmes droits et devoirs que les autres salariés. Ce statut a une importance considérable tout au long de sa recherche, puisque cela lui donne un accès illimité au terrain et aux données qui en sont issues. Cela a l'avantage de légitimer sa présence sur le terrain mais aussi de l'impliquer personnellement dans la réussite de sa recherche pour l'entreprise.

De plus, l'entreprise et le laboratoire de recherche formalisent dans la convention de recherche la demande industrielle et la méthodologie de recherche. Dans notre cas, le contrat a été conclu entre le Centre de Gestion Scientifique de l'école Mines-Paristech et la DIPVE (Direction de l'Ingénierie de Production Véhicule) de Renault.

Le dispositif CIFRE comporte des avantages pour toutes les parties prenantes. Le doctorant développe une double compétence, à la fois dans un domaine scientifique et industriel. Tout au long de sa thèse, il côtoiera ces deux univers et accumulera des connaissances en sciences de gestion et sur le domaine de son entreprise. De plus, cela lui permet d'avoir à la fois une expérience professionnelle en entreprise et en laboratoire de recherche, toutes deux valorisables pour la suite de sa carrière, qu'il choisisse de s'orienter dans le milieu académique ou industriel. Pour le laboratoire de recherche, la CIFRE a pour enjeu de construire un partenariat durable avec un terrain de recherche, pertinent pour explorer et approfondir ses thématiques de recherche. Enfin, l'entreprise bénéficie à la fois d'une ressource moins coûteuse (puisque partiellement financée par l'Etat) dédiée exclusivement à l'approfondissement de

sujets stratégiques. De plus, cette ressource bénéficie de l'encadrement d'une structure académique, garantissant la rigueur scientifique et méthodologique de la recherche.

Nos travaux se sont appuyés sur une méthode de recherche appelée recherche-intervention. Dans cette partie, nous présenterons les principes et intérêts de cette méthode, puis nous justifierons notre choix d'une méthodologie qualitative.

### 1.1. Principes méthodologiques et intérêt de la recherche-intervention pour notre objet d'étude

#### 1.1.1. Présentation de la démarche de recherche-intervention

Notre analyse de la littérature montre que la gestion des mobilités est un objet complexe à saisir, dans le sens où il est au cœur d'un ensemble de déterminants qui l'impactent et le contraignent, que ce soit à un niveau environnemental, organisationnel ou individuel. De plus, notre problématique met l'accent sur deux points encore peu abordés dans la littérature, à savoir la caractérisation fine de la nature des mobilités et les conditions à différents niveaux qui permettent de favoriser la réussite d'une transition. Enfin, l'une des attentes de Renault vis-à-vis de notre travail de recherche était d'aboutir à un outil de gestion d'aide à la décision de mobilité. Cette double complexité inhérente à notre objet de recherche lui-même et à une problématique encore peu explorée, croisée avec la conception d'un outil, nous a conduits à opter pour la démarche méthodologique de la recherche-intervention.

La recherche-intervention « *consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion.* » (David 2012 p. 261). C'est une forme de recherche collaborative, dans la lignée de l'*Action-research* (Lewin 1951), de l'*Action science* (Argyris, Putnam et al. 1985) et de la science de l'aide à la décision (Roy 1993). David la considère comme une démarche générale de recherche en sciences de gestion (David 2012), combinant et dépassant les principes des méthodes citées ci-dessus.

L'objet principal de la recherche-intervention est d'étudier des modèles d'action collective au sein des organisations. En opposition aux méthodes privilégiant un rapport d'extériorité au

terrain, elle est fondée sur un rapport d'intériorité. Le chercheur est un intervenant actif, participant directement au processus de changement organisationnel (David 2012 p. 258). Ce mode de recherche implique de travailler sur un problème actuel d'entreprise, dans le but « *d'accompagner ou de susciter une transformation des organisations* » (Aggeri 2016 p. 80). En cela, elle alterne des phases de formalisation et de contextualisation de modèles et d'outils de gestion. Comme le souligne David, sa spécificité vient du fait qu'elle constitue « *un modèle de conception et de pilotage du changement particulier, dans lequel conception et implémentation des nouveautés sont gérées en simultané.* » (David 2012).

Egalement en opposition aux démarches d'induction et de déduction, elle applique un raisonnement abductif, consistant à générer des questions et hypothèses nouvelles à partir de l'observation de situations concrètes.

La recherche-intervention combine deux prérequis minimum : le recours à la polyphonie et la participation des praticiens dans le processus de recherche (Radaelli 2012). Les phénomènes étudiés en recherche-intervention sont par définition collectifs, et leur compréhension passe nécessairement par l'implication d'une multiplicité d'acteurs et d'intérêts divers. Selon Radaelli et al., le respect du principe de polyphonie est inévitable pour mener une « bonne » recherche-intervention. De même, ce type de méthode est également sous-tendu par le principe d'isonomie. Cela fait référence au fait que « *l'effort de compréhension doit s'appliquer également à tous les acteurs* » (David 2012). Dans un contexte de participation active des praticiens au processus de recherche, il est essentiel pour les chercheurs d'intégrer ces praticiens et leurs multiples intérêts et points de vue afin d'interpréter, d'adopter et d'innover dans l'action collective (Radaelli 2012).

En plus de ces deux prérequis, la recherche-intervention relève de quatre autres principes méthodologiques (David 2012).

- Le principe de rationalité accrue signifie que le chercheur-intervenant doit « *favoriser une meilleure adéquation entre la connaissance des faits et les rapports qu'ils rendent possibles entre les hommes* ».
- Le principe d'inachèvement reprend l'un des fondamentaux de la recherche-intervention : son objectif est de produire des connaissances nouvelles qui vont entraîner une évolution de l'organisation. En cela, le déroulement et les résultats de la recherche ne sont pas prévisibles à l'avance.



- Le principe de scientificité renvoie à l'attitude critique du chercheur par rapport aux faits. Celui-ci doit réfléchir aux conditions de validation des savoirs mobilisés au cours de l'intervention.
- Le principe des deux niveaux d'interaction se traduit par la combinaison d'un dispositif d'intervention, au sein duquel les relations entre le chercheur et les acteurs ne sont pas codifiées à l'avance, et d'une démarche de connaissance, dans laquelle le chercheur active la production de nouvelles idées.

Par conséquent, les résultats de la recherche intervention, à savoir les modèles de l'action collective formalisés au cours de la recherche, sont le produit d'un accord commun entre toutes les parties prenantes du processus de recherche. Les connaissances issues de ce type de recherche sont ancrées dans un contexte d'application spécifique. Cependant, elles peuvent être généralisées en tant que théorie de l'action. Autrement, ce ne sont pas les résultats en tant que tels qui sont généralisables, mais la possibilité d'utiliser ses produits, les modèles de l'action collective, en dehors des frontières du contexte d'origine (Radaelli 2012).

#### *1.1.2. Intérêts et risques de la recherche-intervention*

Nous identifions deux intérêts principaux à la recherche-intervention, qui justifient le choix de cette méthodologie pour notre recherche.

Tout d'abord, la recherche-intervention permet d'améliorer l'étude du changement organisationnel. Elle permet d'illustrer et de comprendre en profondeur les transformations ayant lieu dans des entreprises précurseurs en la matière et de créer des modèles de l'action collective, ensuite utilisables hors du contexte dans lequel ils ont été créés (Radaelli 2012).

Ensuite, elle permet d'avoir un vaste accès aux données. Au travers de l'implication du chercheur sur le terrain et de la participation des praticiens au processus de recherche, tout ceci associé à des arrangements convenus sur le long terme avec l'organisation, la recherche-intervention permet de mettre en place un dispositif de recherche pour recueillir des données à plusieurs niveaux d'analyse (individu-groupe-organisation). Elle offre la possibilité d'accumuler des observations et une compréhension profonde d'un phénomène, qui resterait en partie insaisissable avec d'autres méthodologies de recherche (Radaelli 2012).

Ainsi, notre recherche étant axée sur la compréhension et l'accompagnement d'un changement de régime de mobilités, changement qui impacte l'action collective à différents niveaux avec les

intérêts et conséquences diverses que cela suppose, la méthode de la recherche-intervention nous semble la plus pertinente pour aborder notre problématique.

En revanche, l'intervention et l'implication du chercheur sur le terrain comporte quelques risques dont il est nécessaire d'être conscient. D'après Aggeri, le premier risque est celui du « transfert » (Aggeri 2016 p. 80). A force d'implication sur son terrain de recherche, le chercheur peut progressivement perdre ses repères et s'imprégner, voire adopter les codes et la culture de l'entreprise. Ce risque peut être contré en mettant en place des mécanismes de « contre-transfert », comme des restitutions à des acteurs externes au contexte de l'entreprise. Le deuxième risque a trait au fait qu'en s'impliquant, le chercheur perturbe aussi nécessairement le cours de l'action et la réflexion engagée entre les praticiens et lui-même. Par conséquent, son action fait partie des éléments soumis à l'analyse (David 2012 p. 259).

Pour garantir la scientificité des données produites lors de la recherche-intervention, un certain nombre de précautions méthodologiques peuvent être prises : la rédaction d'un journal de bord, l'enregistrement et la retranscription des entretiens, le compte rendu des réunions (voire, quand c'est possible, leur enregistrement et leur retranscription au même titre que les entretiens), la conservation et l'archivage méthodique des données primaires et secondaires (Aggeri 2016 p. 83-84). Ces différentes sources constituent l'ensemble du matériau qui servira de base à la recherche-intervention.

## 1.2. Justification du choix d'une méthodologie qualitative

La recherche qualitative peut se définir par « *tout type de recherche qui amène des résultats produits ni par des procédures statistiques ni par d'autres moyens de quantification. Il peut s'agir de recherches concernant la vie d'individus, des expériences vécues, des comportements, des émotions et des sentiments, tout comme le fonctionnement des organisations, des mouvements sociaux, des phénomènes culturels et des interactions entre nations* » (Strauss and Corbin 2004 p. 28).

Notre objet de recherche nécessite la mise en œuvre d'une démarche qualitative, dans le sens où nous avons besoin d'accéder, d'observer et de comprendre une situation à priori « normale » en entreprise, à savoir le processus de mobilité, et d'atteindre une compréhension « holiste » de cette situation (Miles 2003 p. 21), notamment en acquérant une connaissance

approfondie du contexte dans lequel s'inscrit la recherche. De plus, nous avons besoin d'accéder aux expériences subjectives des acteurs.

Dans ce cadre, les différentes techniques de collecte et d'analyse de données qui constituent le cœur de la démarche qualitative, à savoir les entretiens, l'observation via une présence prolongée sur le terrain ou encore le recueil documentaire, ou encore l'analyse par codage, étaient les plus pertinentes pour nous permettre d'accéder au niveau d'information dont nous avons besoin.

## 2. Recueil de données et premières analyses

Dans cette section, nous présentons d'abord l'organisation générale de notre collecte de données, puis nous nous attachons à décrire les différents modes de collecte mobilisés. Pour finir, nous discutons la validité interne et externe de notre recherche.

### 2.1. Organisation générale de notre collecte de données

Notre collecte de données s'est effectuée en deux temps : une phase exploratoire, une phase de collecte de nos données principales.

#### 2.1.1. La phase exploratoire

La phase exploratoire nous a permis, en tant que chercheur-intervenant novice sur l'univers de l'ingénierie véhicule et le monde de l'automobile en général, de nous familiariser avec le contexte dans lequel notre recherche s'inscrivait, mais également d'introduire notre recherche auprès des acteurs de terrain afin de susciter leur engagement dans la recherche. Elle a permis aussi de préciser la demande émanant du terrain et d'en vérifier la pertinence.

Durant cette phase, nous avons été amenés à réaliser une mission de retour d'expérience sur un projet véhicule avec le département Emboutissage. Cette mission nous a permis d'approfondir plus spécifiquement nos connaissances sur ce métier et de tisser des liens plus forts avec ses hiérarchiques, ce qui explique que nous ayons pu accumuler plus de données sur ce métier que sur les autres.

Le détail du matériau exploratoire empirique et ses apports sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Matériau empirique exploratoire	Apports de ce matériau
<p><b>13 entretiens</b> avec les chefs de département, de service, la responsable RH et l'ADCR de la DICAP entre avril et juillet 2012. Enregistrés et retranscrits</p> <p><b>7 entretiens</b> avec des acteurs techniques de niveaux de poste variés. Enregistrés et retranscrits</p> <p><b>19 entretiens</b> avec les nouveaux embauchés de la DICAP de 2011/2012 entre avril et juillet 2012. Enregistrés</p>	<p><b>Comprendre le contexte dans lequel le phénomène étudié prend place :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nous familiariser avec « l'univers » de l'ingénierie véhicule Renault (métiers, culture, jargon, etc.)</li> <li>- comprendre le contexte organisationnel de Renault et son évolution.</li> </ul> <p><b>Prendre connaissance du terrain pour définir le design de recherche :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluer l'adéquation du terrain par rapport à l'objectif poursuivi</li> <li>- établir la pertinence de notre question de recherche et vérifier si une évolution est nécessaire</li> <li>- définir le design de la recherche, notamment en sélectionnant les métiers à étudier</li> </ul> <p><b>Préparer notre phase de collecte de données principales :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- introduire notre recherche auprès des acteurs métiers et légitimer notre présence sur le terrain</li> <li>- susciter leur intérêt et implication pour la suite de recherche</li> </ul>
<p><b>Entre avril 2012 et avril 2013 : fréquence mensuelle des comités de pilotage avec comptes rendus ou prises de notes</b></p> <p>03/05/12 : DR, CD, JCS, TA, MGC<sup>27</sup></p> <p>18/06/12 : DR, CD, JCS, TA, MGC</p> <p>23/07/12 : DR, CD, MGC</p> <p>26/11/12 : DR, CD, TA, MGC<sup>28</sup></p> <p>10/12/12 : DR, CD, JCS, TA, MGC</p> <p>07/01/13 : DR, CD, JCS, TA, MGC</p>	
<p><b>Visites de site :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 après-midi de visite à l'usine de Flins</li> <li>- 1 visite du Design du Technocentre</li> <li>- 1 visite du Centre de Réalisation des Prototypes du Technocentre</li> <li>- 1 visite du Centre d'Analyse de la Concurrence du Technocentre</li> <li>- 1 visite du Centre d'essais crash, vibratoire et acoustique du Technocentre</li> </ul>	
<p><b>Présentation de la recherche et restitutions</b></p> <p>10/12/2012 : restitution des entretiens réalisés avec les nouveaux embauchés aux membres du Comité élargi du département Conception Produit (chef de département, chefs de service, managers de proximité)</p> <p>30/10/2012 : 2 restitutions des entretiens réalisés avec les nouveaux embauchés aux acteurs interviewés en présence de la RH de proximité et de l'ADCR</p> <p>18/04/2013 : présentation de la recherche aux chefs de service et ARS du métier Emboutissage. Rédaction d'un compte rendu</p>	
<p><b>Missions annexes</b></p> <p>11/2012 à 02/2013 : Retour d'expérience sur le périmètre Emboutissage sur le projet du Nouvel Espace au moyen de 10 entretiens. Enregistrés.</p>	

Tableau 8 : Descriptif de notre collecte de données pour la phase exploratoire

<sup>27</sup> Les initiales correspondent aux participants et membres successifs des comités de pilotage : DR : Daniel Ruston (ADCR) ; TA : Thierry Aubert (conseiller métier DICAP) ; CD : Cédric Dalmasso (enseignant-chercheur à Mines-Paristech et co-directeur de thèse) ; JCS : Jean-Claude Sardas (Professeur à Mines-Paristech et directeur de thèse) ; MGC : Maud Guy-Coquille (Doctorante à Mines-Paristech).

<sup>28</sup> En raison de problèmes administratifs, l'accès au Technocentre nous a été interdit durant quelques mois, d'où la phase d'arrêt des comités de pilotage

### 2.1.2. La phase de collecte des données principales

La collecte des données principales a mobilisé un ensemble de données variées, qui ont cependant été utilisées pour des objectifs différents. D'une part, nous avons recueilli des données primaires, au moyen d'entretiens et d'une observation participante qui a évolué d'une posture d'observateur qui participe à celle d'observation participante active. D'autre part, nous avons collecté des données secondaires, à savoir des documents externes et internes à notre terrain.

Les données secondaires ont été principalement utilisées à des fins de contextualisation de nos données. Les données primaires représentent le cœur de notre analyse. Les entretiens ont fait l'objet d'un codage intégral ou sélectif selon la phase de collecte. Les données issues de l'observation participante, des restitutions de nos travaux ou des discussions lors des comités de pilotage ont été utilisées pour confronter nos interprétations, et les confirmer ou les nuancer, voire les infirmer. Elles ont également servi à prendre conscience de nos biais, en vérifiant notamment s'il n'existe pas d'interprétations rivales de nos données (Thiéart 2007 p. 257).

A partir de janvier 2014, nous adoptons une posture d'observation participante active, en raison de plusieurs missions qui nous sont confiées. Ces missions nous permettent dans un premier temps d'intégrer un nouveau métier à notre échantillon, à savoir la Géométrie. Par ailleurs, les missions ponctuelles qui nous sont confiées entre janvier 2014 et septembre 2015 nourrissent notre recherche indirectement en nous fournissant des informations sur l'univers de l'ingénierie Renault, en nous aidant à comprendre le contexte organisationnel de Renault et son évolution et à appréhender le fonctionnement opérationnel de l'ingénierie. Enfin, cela nous permet aussi de nous ouvrir à d'autres départements et directions.

En outre, janvier 2014 marque notre changement de tuteur d'entreprise ; Daniel Ruston, opérant une mobilité, est remplacé par Thierry Stahl. A dater de cette période, nous sommes intégrée<sup>29</sup> à l'équipe Management de la Performance, composée d'une quinzaine de personnes. Contrairement à la période 2012-2013 où nous n'avions pas d'équipe à proprement parler, nous sommes totalement associée à la vie d'équipe (réunions hebdomadaires de service, repas de Noël, déjeuners, pause-café...). Cela nous permet d'accéder régulièrement à des informations sur l'organisation et ses évolutions. Cela a également pour effet de renforcer notre sentiment

---

<sup>29</sup> Nous n'utilisons le nous de politesse que dans les cas où la situation ne se rapporte qu'au doctorant seul. Dans les autres cas, le nous est accordé au pluriel et renvoie à un travail effectué en commun au sein de l'équipe de recherche.

d'appartenance à l'entreprise. Nous reviendrons sur ce point dans la partie évoquant les biais de notre recherche.

Le descriptif et les objectifs de notre recueil de données sont exposés dans le tableau ci-dessous.

Sources de données	Descriptif des données recueillies	Objectifs
<b>Documentation externe et interne</b>	<p><b>Documentation interne</b>  <u>Documents institutionnels</u> : Rapports annuels, Bilans sociaux, organigrammes, missions de la DICAP (livret d'accueil, panneaux de présentation de la DICAP pour des expositions internes, organisation métier/projet), Divers documents sur l'organisation de la DICAP avant juin 2013, Dossier de réorganisation après 2013  <u>Documents d'information internes</u> : présentation de la politique de gestion des mobilités, document sur la campagne d'entretiens individuels de 2015, référentiel de compétences suite à la GDC, magazines internes  <u>Documents opérationnels</u> (RH et technique) : fiches de poste, catalogues de formation, planning projet véhicule V3P, grilles de compétences, radars de compétences, cartes métier (« boussoles », « trèfles »), Fiche EPM (Entretien Préparatoire à la Mobilité), fiche Parcours d'intégration</p> <p><b>Documentation externe</b>                      - Coupures de presse                      - Ouvrages sur Renault (documents sociologiques et gestionnaires)</p>	<p>Accéder aux « discours officiels » de Renault concernant les évolutions de l'organisation et de la politique de mobilité</p> <p>Retracer les orientations stratégiques et les changements organisationnels de Renault depuis 2005</p>
<b>Entretiens</b>	<b>37 récits de carrière</b> réalisés entre le 06/2013 et le 12/2014. Enregistrés et retranscrits.	Accéder aux expériences et représentations subjectives des acteurs
<b>Observation-participante</b>	<p><b>Observation participante de 2 réunions et 3 séminaires, et prises de note :</b>                      Réunion ARS : 13/01/2014 ; 11/03/2014                      3 séminaires sur la Gestion Dynamique des Compétences : 07/01/2014 ; 16/04/2015 ; 17/07/2014                      Observations au poste de travail suite à certains entretiens pour clarifier l'activité des acteurs : ex : observation de l'utilisation de Robcad (outil de simulation de cellule de production utilisé en Assemblage-Tôlerie Caisse)                      Dès janvier 2014 : participation à toutes les réunions de service de l'équipe dans laquelle nous étions intégrée : redescende d'information, tour de table.</p>	<p>Faire sens du contexte au sein duquel la recherche s'inscrit</p> <p>Avoir accès aux dispositifs et réflexions en cours au sein de la Direction autour de l'évolution de la gestion des mobilités</p>

<p><b>Réunions de suivi avec le comité de pilotage</b></p>	<p><b>Entre avril 2013 et juillet 2013 : fréquence bimensuelle des comités de pilotage avec comptes rendus ou prises de notes</b>  09/04/13 : DR, CD, JCS, FM, DV, MGC<sup>30</sup>  24/04/13 : DR, CD, FM, DV, MGC  Interruption au mois de mai en raison des ponts  05/06/13 : DR, CD, JCS, FM, MGC  03/07/13 : DR, CD, JCS, FM, MGC  <b>Entre novembre 2013 et janvier 2015 : fréquence mensuelle avec comptes rendus ou prises de notes</b>  06/11/2013 : DR, CD, JCS, MGC  11/12/2013 : DR, CD, JCS, MGC  09/01/2014 : TS, CD, JCS, MGC<sup>31</sup>  28/02/2014 : TS, CD, JCS, MGC  26/03/2014 : TS, CD, MGC  24/04/2014 : TS, LP, CD, JCS, MGC  21/05/2014 : TS, LP, CD, JCS, MGC  26/06/2014 : TS, LP, CD, JCS, MGC  15/07/2014 : TS, LP, CD, JCS, MGC  21/10/2014 : TS, LP, JCS, MGC  15/01/2015 : TS, LP, JCS, CD, MGC<sup>32</sup></p>	<p>Confronter nos interprétations avec celles des différentes parties prenantes en vue de les confirmer, nuancer ou infirmer</p> <p>Favoriser notre intégration au sein de la Direction</p>
<p><b>Restitutions des travaux</b></p>	<p><b>09/01/2014</b> : Présentation des travaux en Comité Technique DICAP<sup>33</sup>. Prise de notes  <b>Restitutions au métier Emboutissage Caisse avec les chefs de service et l'ARS :</b>  12/06/2013 : Réunion sur la caractérisation des mobilités en Emboutissage, et l'évolution de la stratégie de l'entreprise et son impact sur les métiers. Réunion enregistrée et retranscrite  04/12/2013 : Réunion sur le rôle de PFI, et la caractérisation des mobilités et parcours et de leur évolution au sein du métier Emboutissage. Réunion enregistrée. Rédaction d'un compte rendu  15/01/2014 : Réunion sur le rôle de PFI : approfondissement. Travail autour d'une cartographie des rôles et réflexion autour d'une cotation des postes sur la base de la grille de compétences. Réunion enregistrée. Prise de notes  29/01/2014 : Réunion sur le rôle de PFI : approfondissement du travail réalisé lors des réunions précédentes. Prise de notes</p>	<p>Aider les membres du COPIL et plus généralement de la Direction à appréhender l'évolution de la gestion des mobilités</p>

<sup>30</sup> A partir d'avril 2013, deux nouveaux membres sont intégrés aux comités de pilotage : FM : Florence Marconi (Global Manager Ressources Humaines) ; DV : Denis Vidy (conseiller métier en remplacement de Thierry Aubert)

<sup>31</sup> A partir de janvier 2014, Daniel Ruston change de poste. Ses missions d'ADCR et le suivi de notre thèse est repris par Thierry Stahl (TS). Une autre personne est intégrée aux copils : LP : Laurence Parisot. Denis Vidy et Florence Marconi ne participent plus aux copils.

<sup>32</sup> A partir de cette date, les comités de pilotage sont remplacés par les réunions autour de la conception de l'outil de gestion pour l'accompagnement des mobilités (voir phase expérimentation).

<sup>33</sup> Instance qui réunit le directeur de la DICAP, ainsi que tous les chefs de département et chefs de service de la Direction.

	<p><b>Restitution au métier Assemblage-Tôlerie Caisse :</b>                  21/10/2014 : Restitution de la phase de recueil de point de vue des acteurs sur leurs mobilités en Tôlerie au chef de département et chefs de service. Présentation de l'analyse du risque des mobilités. Prise de notes                  17/11/2014 : Présentation en réunion de service de l'analyse des risques des mobilités aux managers de proximité.</p> <p><b>Restitution au département LAS avec le chef de département, les chefs de service et l'ARS :</b>                  17/09/2014 : Restitution de la phase de recueil de point de vue des acteurs sur leurs mobilités. Présentation de l'analyse du risque des mobilités et des mobilités en LAS. Réunion enregistrée. Rédaction d'un compte rendu                  26/09/2014 : Réunion de rattrapage avec le chef de département LAS pour lui résumer les dernières discussions ayant eu lieu lors de la restitution. Recueil de ses propres commentaires et discussion autour du rôle de chef de département dans les mobilités. Rédaction d'un compte rendu.                  10/10/2014 : Réunion autour du positionnement des postes en LAS. Réunion enregistrée. Rédaction d'un compte rendu                  11/12/2014 : Restitution faite à cinq PFI interviewés sur leur parcours.                  21/01/2015 : Restitution faite à deux PFI interviewés sur leur parcours. Recueil de données supplémentaires. Rédaction d'un compte rendu.</p>	
<p><b>Missions annexes</b></p>	<p>Janvier à avril 2014 : Analyse du « malaise » du métier Géométrie : 10 entretiens + nombreuses restitutions                  Avril 2014 : Analyse du rôle de chef de projet métier : 2 entretiens                  Juillet 2014 : étude comparative des politiques de gestion des ressources humaines entre Renault Sport et la DIPA : 2 entretiens                  Juin à septembre 2015 : Recueil de toutes les actions en lien avec des évolutions techniques et organisationnelles mises en œuvre au niveau du métier Géométrie : 10 entretiens</p>	<p>Intégration d'un nouveau métier à notre échantillon</p> <p>Comprendre le contexte dans lequel le phénomène étudié prend place :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nous familiariser avec « l'univers » de l'ingénierie véhicule Renault (métiers, culture, jargon, etc.)</li> <li>- comprendre le contexte organisationnel de Renault et son évolution.</li> <li>- comprendre et observer le fonctionnement opérationnel de l'ingénierie</li> <li>- s'ouvrir à d'autres départements et directions</li> </ul>

Tableau 9 : Descriptif de notre collecte de données principales



## 2.2. La collecte de données

La collecte de données s'est déroulée sous plusieurs formes. Les données principales et exploratoires ont été recueillies essentiellement au travers d'entretiens semi-directifs. A cela, nous avons ajouté d'autres modes de collecte, à savoir l'observation participante, le recueil documentaire, les restitutions et les expérimentations.

### 2.2.1. Le choix de notre échantillon de la phase de collecte principale

Au total, nous avons réalisé 83 entretiens, mais seuls 37 ont nécessité une réflexion en matière de constitution de l'échantillon.

La sélection de notre échantillon de 37 cas s'est basée sur la méthode par choix raisonné (Thiétart 2007 p. 201), méthode qui a été retenue pour sa capacité à « *choisir de manière très précise les éléments de l'échantillon et, ainsi, de garantir plus facilement le respect de critères exigés par certains designs de recherche* » (p. 196). De manière habituelle, la recherche qualitative s'appuie sur de petits échantillons de personnes, qui sont étudiées de manière approfondie dans leur contexte. Cela implique que les échantillons soient souvent « orientés », au lieu d'être sélectionnés de façon aléatoire (Miles 2003 p. 58). Cela s'explique, d'une part, par la taille limitée de l'univers à étudier, et d'autre part, par le fait que les processus sociaux sont régis par une logique et une cohérence qui ne peuvent apparaître via un échantillonnage aléatoire (p. 58).

Au moment de la constitution de l'échantillon, nous disposions d'une bonne connaissance de la population étudiée du fait de la phase exploratoire et de la connaissance accumulée par l'équipe de recherche lors de travaux antérieurs au sein de l'ingénierie véhicule de Renault. Notre volonté était donc de créer un échantillon hétérogène pour mettre en évidence une évolution des mobilités et parcours au sein de l'univers étudié. Nous avons mobilisé les deux critères principaux cités par Thiétart (Thiétart 2007 p. 202). D'une part, le choix des cas s'est basé sur leur caractère typique ou atypique. Au cours de recherches antérieures et de notre phase exploratoire, il a été établi que les parcours et les mobilités dans l'ingénierie se déroulaient selon des trajectoires intra-métier et des règles de progression bien définies. Par conséquent, nous avons cherché à obtenir des cas de parcours dits typiques et une variété d'autres parcours considérés comme atypiques par les acteurs de terrain. Les parcours atypiques étant désignés à ce stade de la recherche sous la définition suivante : tout parcours impliquant un changement de métier ou de direction. D'autre part, nous avons également eu recours au critère de la similitude

ou du caractère dissemblable des cas. En l'occurrence, cela a porté sur des critères d'âge, de sexe et de statut (Cadre, ETAM, Passage cadre).

Au regard de notre volonté de comprendre les conditions dans lesquelles un changement de poste avec changement de métier ou de direction était faisable, nous nous sommes focalisée sur un rôle offrant des critères particulièrement intéressants pour étudier ce phénomène, ce qui explique sa surreprésentation dans l'échantillon : le rôle du Pilote Fonction Industrielle.

- Le rôle de PFI est un rôle à dominante de pilotage fonctionnel au sein des projets véhicule. Sa principale responsabilité est de piloter et d'assurer le respect des objectifs QCD. Dans la théorie, il est donc censé être départi de l'exigence d'avoir une connaissance approfondie du métier, connaissance qui est indispensable à des rôles plus axés sur la technique. En cela, le PFI est supposé être un rôle où les mobilités inter-métiers et inter-directions sont particulièrement faisables.
- A l'époque où nous réfléchissons à la constitution de l'échantillon, le rôle de PFI a été identifié comme un des postes critiques (postes stratégiques pour l'entreprise, mais en sous-effectifs). Les métiers avaient donc un besoin de trouver de nouveaux viviers de PFI, autres que dans leur propre métier, ce qui a conduit à choisir d'étudier et d'analyser des cas de PFI ayant déjà effectué des parcours inter-métiers et inter-directions.

Les PFI interviewés ont été sélectionnés avec l'aide des chefs de service et managers de proximité des métiers concernés sur la base des critères que nous leur fournissions au préalable. Nous réalisons les entretiens sur la base d'une première liste. Puis, nous avons élargi l'échantillon à l'aide de la *technique de la boule de neige* ou par *opportunisme* (Miles 2003 p. 60). Cela nous a conduit à rencontrer des acteurs de profils et postes variés, à partir des mêmes critères utilisés pour la sélection des cas de PFI.

Tous les métiers ont pu être interrogés<sup>34</sup>, mais certains, comme le Montage, ont été moins réceptifs à notre étude, ce qui explique le faible nombre d'entretiens.

Nous n'avons pas déterminé la taille totale de l'échantillon au préalable. En effet, d'après Glaser et Strauss, il n'y a de taille adéquate de l'échantillon qu'au moment où l'on atteint la saturation théorique. Au bout de 37 entretiens, nous avons considéré avoir atteint le seuil de saturation théorique (Glaser and Strauss 2009 p. 61). Le principe de saturation considère qu'au bout d'un nombre d'entretiens donné, on ne trouve plus aucune nouvelle donnée capable d'enrichir la

---

<sup>34</sup> Le métier de la Peinture est absent de notre échantillon. Ce choix a été fait conjointement au sein du Copil et avec les acteurs du métier Peinture, du fait de la singularité de ce métier et de sa relative indépendance dans le process même de fabrication du véhicule.

théorie. Ainsi, d'un point de vue empirique, le chercheur est convaincu que la saturation est atteinte (p. 61).

	N°	Métier	Poste	Sexe	Statut	Code	Date de l'entretien	Durée (min)	Nature des données
<b>CAISSE</b>	1	Emboutissage	Manager de proximité	H	Cadre	Gilles	31/07/2013	87	Enregistrement
	2		Manager de proximité	F	Cadre	Sandrine	21/08/2013	110	Enregistrement
	3		Manager de proximité	H	Cadre	Christian	18/07/2013	91	Enregistrement
			Manager de proximité	H	Passage cadre	Matthias	01/08/2013	103	Enregistrement
	4		Pilote Synthèse Capacitaire	H	Passage cadre	Martin	18/07/2013	65	Enregistrement
	5		Pilote Fonction Industrielle	H	Passage cadre	Olivier	19/06/2013	107	Enregistrement
	6		Pilote Fonction Industrielle	H	Passage cadre	Luc	18/07/2013	74	Enregistrement
	8		Pilote Fonction Industrielle	H	Passage cadre	Jacques	27/11/2013	52	Enregistrement
	9		Pilote Fonction Industrielle	H	Cadre	Samuel	11/09/2013	110	Enregistrement
	10		Pilote Fonction Industrielle	H	Cadre	Nathan	12/09/2013	77	Enregistrement
	11		Pilote Fonction Industrielle	H	ETAM	Bastien	30/09/2013	29	Enregistrement
	12		Pilote Fonction Industrielle	H	ETAM	Florian	01/10/2013	94	Enregistrement
	13		Leader Ingénierie	H	ETAM	Jean	19/07/2013	87	Enregistrement
	14		Leader Ingénierie	H	ETAM	Maxime	03/09/2013	40	Notes <sup>35</sup>
	15		Pilote process	H	ETAM	David	23/07/2013	53	Enregistrement
	16		Pilote process	H	ETAM	Lorenzo	16/07/2013	102	Enregistrement
	<b>Total Emboutissage</b>		<b>16 acteurs</b>	<b>Période de collecte et durée totale</b>			<b>Juin 2013 à novembre 2013</b>	<b>21h35min</b>	
<b>CAISSE</b>	17	Assemblage-Tôlerie	Pilote Fonction Industrielle	H	Cadre	Pierre	23/10/2013	57	Enregistrement
	18		Pilote Fonction Industrielle	F	Passage cadre	Marine	06/02/2014	93	Enregistrement
	19		Pilote Fonction Industrielle	F	Passage cadre	Claire	19/11/2013	80	Enregistrement
	20		Pilote Fonction Industrielle	H	ETAM	Anthony	03/10/2013	94	Enregistrement
	21		Pilote Fonction Industrielle	H	Passage cadre	Etienne	10/10/2013	72	Enregistrement
	22		CAMI	H	Passage cadre	Yannick	21/01/2014	97	Enregistrement
	23		CAMI	H	ETAM	Raphael	22/01/2014	50	Enregistrement
	<b>Total Assemblage-Tôlerie</b>		<b>7 acteurs</b>	<b>Période de collecte et durée totale</b>			<b>Octobre 2013 à février 2014</b>	<b>9h05min</b>	
<b>LIAISON AU SOL</b>	24	Usinage	Pilote Fonction Industrielle	H	Passage cadre	Hervé	29/11/2013	56	Enregistrement
	25	Soudure	Pilote Fonction Industrielle	H	Cadre	Paul	29/11/2013	59	Enregistrement
	26		Pilote Fonction Industrielle	H	Cadre	Clément	29/11/2013	61	Enregistrement
	27		Pilote Fonction Industrielle	F	Passage cadre	Nathalie	26/02/2014	67	Enregistrement

<sup>35</sup> Certains entretiens n'ont pas pu être enregistrés pour des raisons techniques ou en raison du refus de l'acteur interviewé

	28	Montage	Pilote Fonction Industrielle	H	ETAM	Romain	26/02/2014	77	Enregistrement
	29		Pilote Fonction Industrielle	H	Cadre	Victor	29/11/2013	65	Enregistrement
	30		Pilote Fonction Industrielle	H	Cadre	Quentin	26/02/2014	50	Notes
	<b>Total Liaison au sol</b>		<b>7 acteurs</b>	<b>Période de collecte et durée totale</b>			<b>Novembre 2013 à février 2014</b>	<b>7h25min</b>	
<b>MONTAGE</b>	31	Montage	Pilote Fonction Industrielle	H	Cadre	Marc	07/11/2013 13/11/2013	93 42	Enregistrement
	32		Pilote Fonction Industrielle	H	Passage cadre	Alexis	12/02/2014	43	Enregistrement
	<b>Total Montage</b>		<b>2 acteurs (3 entretiens)</b>	<b>Période de collecte et durée totale</b>			<b>Novembre 2013 à février 2014</b>	<b>2h58min</b>	
<b>CAISSE</b>	33	Géométrie	Chef de projet métier	H	Passage cadre	Adrien	01/04/2014	78	Enregistrement
	34		Pilote géométrie	H	Passage cadre	Philippe	05/02/2014 04/12/2014	80 55	Enregistrement
	35		Géomètre	H	ETAM	Sébastien	07/03/2014	67	Enregistrement
	36		Géomètre	F	ETAM	Manon	06/02/2014	52	Enregistrement
<b>MONTAGE</b>	37		Pilote géométrie	H	ETAM	Alexandre	22/04/2014	49	Enregistrement
<b>Total Géométrie</b>		<b>5 acteurs (6 entretiens)</b>	<b>Période de collecte et durée totale</b>			<b>Février 2014 à décembre 2014</b>	<b>6h35min</b>		
<b>TOTAL</b>		<b>37 acteurs (39 entretiens)</b>	<b>Période de collecte et durée totale</b>			<b>Juin 2013 à décembre 2014</b>	<b>47h38</b>		

Tableau 10 : Caractéristiques de notre échantillon

### 2.2.2. Le déroulé des entretiens

Notre recherche s'est essentiellement basée sur des entretiens semi-directifs de type exploratoire. Nous avons mené quatre séries d'entretien distinctes, correspondant aux trois premières phases de la recherche. Chaque série a fait l'objet d'un déroulement similaire.

#### 2.2.2.1. Le choix du type d'entretien : l'entretien semi-directif

L'entretien individuel est le mode de collecte de données le plus utilisé dans le champ des sciences sociales (Wacheux 1996 p. 203). Il se définit comme « *une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus.* » (Thiéart 2007 p. 241). Il repose sur « *la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet* » (Thiéart 2007 p. 241). Il permet d'interroger un acteur sur des faits, des représentations et de recueillir leur perception et interprétation de situations connues.

Le principe de non-directivité repose sur le fait que toutes les parties du discours du sujet ont de la valeur et renvoient de quelque façon à la compréhension de l'objet de recherche. Par ailleurs, l'entretien repose sur une relation d'échange, qui ne peut s'établir sans une confiance réciproque et une attitude d'empathie de l'investigateur vis-à-vis du « *cadre de référence* » du sujet, qui relève de l'acceptation des émotions, perceptions et représentations exprimées, comme si l'intervieweur était « *à la place* » de l'interviewé (Thiéart 2007 p. 241).

Le principe de non-directivité fait naître deux types d'entretien : l'entretien directif et l'entretien semi-directif (Thiéart 2007 p. 241) ou semi-directif centré (Romelaer 2005 p. 102). Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour l'entretien semi-directif. Dans cette forme d'entretien, le sujet s'exprime librement à partir de questions précises posées par l'investigateur. Celui-ci dirige l'entretien à l'aide d'un guide structuré de façon à traiter un certain nombre de thématiques prédéfinies. Au cours de l'entretien, de nouvelles questions viendront compléter le guide. Cela permet de distinguer trois grands types de questions dans l'entretien semi-directif : les « questions principales », qui sont soit des questions introductives pour lancer l'entretien, soit les questions sur les thématiques prédéfinies, les « questions d'investigation », venant préciser ou compléter un point nécessitant une clarification ou des

détails additionnels, et les « questions d'implication », qui en relation avec les questions principales, sont destinées à préciser une idée ou un concept central (Thiétart 2007 p. 242).

L'implication dans le déroulement de l'entretien semi-directif est double. Cela signifie que, d'une part, le sujet doit être en mesure de réaliser une introspection plus ou moins poussée pour construire une réponse face aux questionnements du chercheur. Cela lui demande de se livrer à l'investigateur sur ses points de vue, perceptions et comportements, en abandonnant les mécanismes de défense vis-à-vis du regard extérieur. D'autre part, le chercheur doit être extrêmement attentif et réactif durant l'entretien afin de pouvoir orienter la discussion si besoin, clarifier des points ou relancer le dialogue. Il doit également être suffisamment flexible pour s'adapter aux différents profils, expériences personnelles et histoires individuelles des sujets. Chaque individu aura un niveau de connaissance et une façon d'aborder l'entretien qui sera différente. Le chercheur devra s'adapter à l'attitude de chaque sujet pour réussir sa collecte de données.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons besoin de mener des séries d'entretiens à différents niveaux de l'entreprise et avec des individus de statuts et profils différents afin d'accumuler des données à des fins de comparaison. Néanmoins, le sujet étant de nature exploratoire, il était nécessaire de laisser aux acteurs l'opportunité de s'exprimer afin de faire émerger des données nouvelles. Nous avons donc opté pour l'entretien semi-directif, qui nous offrait la possibilité d'aborder des thèmes précis, sans toutefois trop limiter le discours des acteurs.

#### 2.2.2.2. La préparation des entretiens

Avant chaque série d'entretiens, nous avons réalisé des guides, adaptés à nos différents interlocuteurs. Au total, nous en avons construit cinq différents.

Chaque guide d'entretien s'organise en thèmes auxquels est associée une liste de questions. Le guide a été construit par le doctorant seul, puis envoyé à l'équipe de chercheurs pour relecture et validation.

Les guides ont été élaborés de façon à pouvoir mener des entretiens semi-directifs. Ils devaient donc comporter une ligne directrice sans toutefois être trop prescriptifs afin de laisser une certaine liberté d'expression aux acteurs. Nous avons donc listé les thèmes principaux que nous

cherchions à creuser dans nos entretiens tout en y associant quelques questions destinées à orienter ou relancer la discussion.

La formalisation du guide nous a servi à obtenir des données comparatives entre les entretiens. L'enjeu était d'aborder un ensemble de thèmes similaires afin de pouvoir procéder à un codage.

Le premier guide, présenté ci-dessous, avait pour vocation de nous aider à cerner l'organisation de la direction dans laquelle nous intervenions, de prendre connaissance des missions principales de chaque métier et de leur problématique en termes de ressources. La dernière partie du guide abordait plus précisément la gestion des mobilités au sein du département/section en question.

Objectifs	Formulation des questions posées
<b>Cerner le parcours de la personne interviewée</b>	Quel est votre parcours ? Quelles sont vos responsabilités ?
<b>Comprendre l'organisation des départements et sections Avoir un état des lieux actuel des ressources et de leur niveau de compétence</b>	De façon générale, quelle sont les missions du département/section ? Quelle est l'organisation de votre département/section ? En combien de métiers se divise-t-elle ? Missions, articulation entre eux et aux autres métiers de l'ingénierie véhicule De combien de ressources disposez-vous ? - Sont-elles suffisantes en quantité pour assurer la charge de travail ? - Sont-elles suffisantes en qualité pour assurer la charge de travail ? De quelle proportion de ressources juniors, confirmées, seniors disposez-vous ? Quels sont les métiers critiques ou sensibles ? Quelles sont les temporalités d'apprentissage sur ces différents métiers ? Quel est le taux de turnover sur vos métiers ? Comment l'expliquez-vous ?
<b>Comprendre la politique actuelle de gestion des parcours de carrière et ses problématiques dans les métiers</b>	Quelle est la politique actuelle en termes de gestion des parcours de carrière ? Quels sont les points forts/faibles de cette politique ? Quels sont les parcours dans votre département/section ? Quels sont les moyens associés ?

Tableau 11 : Guide d'entretien à destination des chefs de département et de section

Ce deuxième guide était destiné aux pilotes de la mise en œuvre de la nouvelle politique de mobilité. Il cherche à mettre en évidence à la fois la stratégie globale en termes de gestion des ressources humaines et à caractériser la situation actuelle et l'évolution souhaitée en termes de gestion des mobilités.

Objectifs	Formulation des questions posées
<b>Cerner le parcours de la personne interviewée</b>	Quel est votre parcours ? Quelles sont vos principales responsabilités ?
<b>Comprendre la stratégie globale de gestion des ressources humaines et les principales problématiques</b>	Quelle est la situation actuelle en termes d'adéquation charge/ressources ? Les ressources sont-elles suffisantes en quantité et en qualité pour faire face à la charge ? Quelle est l'évolution de la charge prévue d'ici 2016 ? Quelle est la politique de ressources humaines prévue pour faire face à cette charge ? Y a-t-il un plan d'embauche ? Quelles sont les difficultés rencontrées à la DICAP sur la question de la gestion



	des ressources ?
<b>Comprendre les évolutions envisagées en termes de politique de gestion des mobilités</b>	Quelle est la politique envisagée sur la gestion des parcours de carrière ? Les types de mobilités ? Quels sont les groupes de travail qui étudient ces questions-là ? Dans quel horizon temporel cela doit être déployé ? Quel est le plan d'action ? Quels sont les enjeux de cette évolution pour l'organisation et pour les individus ? Quelles en seront les conséquences sur les individus et l'organisation ?
<b>Avoir un aperçu global de la gestion actuelle des mobilités</b>	Quelles sont les mobilités types à la DICAP ? Quels avantages/inconvénients présentent ces types de mobilités ? Comment sont suivis les collaborateurs pour leur carrière ? Quels sont les moyens, outils associés à la gestion des mobilités ?

Tableau 12 : Guide d'entretien à destination des RH et de l'ADCR : pilotes de la mise en œuvre de la nouvelle politique de mobilités

Ce troisième guide fait partie de la phase de prise de connaissance du contexte. Il est destiné à guider les entretiens avec les nouveaux embauchés de 2011/2012 dans notre direction. L'objectif était à la fois de nous familiariser avec un panel de différentes fonctions existantes au sein de l'ingénierie tout en cernant la façon dont les récents embauchés avaient été accueillis et accompagnés sur leur poste.

Objectifs	Thématiques	Questions
<b>Se familiariser avec les fonctions de l'ingénierie</b>	Retracer le parcours de l'individu et décrire son poste actuel	Quel est votre formation initiale ? Votre parcours professionnel ? Pourquoi avez-vous choisi d'aller sur votre poste actuel ? Quelle est votre activité et son contenu ? Comment s'articule-t-elle avec les autres métiers présents au sein de votre service ? Même question, mais avec le reste de l'organisation Est-ce que votre poste actuel correspond à vos attentes ?
<b>Identifier les modalités de formation et d'accompagnement des collaborateurs</b>	Se former à l'activité	Depuis combien de temps exercez-vous cette activité ? Quel niveau de maîtrise estimez-vous avoir actuellement ? Combien de temps estimez-vous qu'il vous reste pour acquérir une réelle autonomie sur l'activité ? Comment avez-vous été formé à cette activité ? Pouvez-vous spécifier les différentes modalités de formation (prescrites par l'organisation ou non) ? Qu'est-ce que chacun de ces types de formation vous a apporté ? Etaient-ils pertinents par rapport à vos besoins ? Ont-ils répondu à vos attentes ?
<b>Recueillir la vision des récents embauchés sur leurs attentes de carrière</b>  <b>Identifier les moyens et outils mis à leur disposition au sein de Renault pour gérer leur parcours</b>	Perspectives de carrière	Comment envisagez-vous votre carrière ? Chez Renault, à la CAP, dans votre métier ? Hors Renault, hors CAP, hors métier actuel ? Sur quel poste souhaiteriez-vous évoluer ? Pourquoi ? Quel est le niveau actuel de visibilité sur les postes sur lesquels vous pourriez/voudriez évoluer ? Quel est le détail de ces postes dont vous disposez, en termes de descriptif, de compétences nécessaires, de dispositifs de formation, de temporalités d'apprentissage ? Quels sont les outils/moyens à votre disposition pour gérer votre parcours (ceux qui vous donnent de la visibilité, de l'information) ? Quel est votre/vos référents sur ce sujet ? A qui demandez-vous conseil ?

Tableau 13 : Guide d'entretien à destination des nouveaux embauchés

Ce quatrième guide a servi à la collecte des données principales, à savoir les récits de carrière. L'enjeu était de reconstruire a posteriori le parcours de carrière de l'individu et de recueillir ses perceptions sur le déroulement des transitions entre chaque poste.

Objectifs	Thématiques	Formulation indicative des questions posées
<p><b>Reconstruire la logique du parcours du collaborateur</b></p> <p><b>Caractériser précisément chaque transition en termes de contenu du poste, modalités d'apprentissage, temps d'apprentissage, aptitudes personnelles et compétences requises</b></p>	<p>Retracer le parcours de carrière d'un individu</p>	<p>Quels sont les différents postes que vous avez occupés jusqu'à votre poste actuel ? Combien de temps êtes-vous restés sur chaque poste ?</p> <p>Quel était le contenu de ces postes ? Avant de prendre ce poste, le contenu vous semblait-il bien défini ? Et pendant, cela correspond-il à ce qui était décrit dans la fiche de poste ?</p> <p>Comment avez-vous été formés sur chacun des postes ? Quelles ont été les différentes modalités d'apprentissage (avant et pendant) ? En combien de temps avez-vous acquis la maîtrise du poste ?</p> <p>Quelles sont les aptitudes personnelles et les compétences nécessaires à avoir à la base pour occuper ces postes ?</p> <p>Comment s'est déroulée la transition entre les différents postes ? Qu'est-ce qui a motivé les changements (motivation personnelle, hiérarchie, RH, contenu du poste, objectif de carrière...) ? Avec qui en avez-vous discuté ?</p>
<p><b>Recueillir l'interprétation des individus sur la façon dont s'est déroulé leur parcours</b></p> <p><b>Identifier des premières conditions de réussite ou d'échec d'une mobilité</b></p>	<p>Retour critique sur le parcours de carrière</p>	<p>Comment saviez-vous que vous vouliez et pouviez évoluer sur chacun de ces postes ?</p> <p>Chaque poste a-t-il répondu à vos attentes du moment ?</p> <p>Qu'est-ce qu'il vous a manqué ou pas au cours de votre carrière comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dispositifs pour évoluer d'un poste à l'autre ?</li> <li>- pour se former sur un poste ?</li> </ul> <p>Avez-vous le sentiment d'avoir été bien formés et bien accompagnés sur chaque poste et lors du processus de mobilité ?</p> <p>Quelles seraient les bonnes pratiques en termes d'apprentissage, de dispositifs d'orientation de carrière ?</p> <p>Lesquels des postes au cours de votre carrière vous ont aidé à vous construire (personnel et professionnel) pour prendre en main votre poste actuel ?</p>
<p><b>Identifier les perspectives de carrière et si le collaborateur en a connaissance</b></p>	<p>Perspectives de carrière</p>	<p>Qu'envisagez-vous pour la suite de votre carrière ?</p>

Tableau 14 : Guide d'entretien pour la collecte des données principales

Ce dernier guide correspond à la phase de triangulation des données sur les parcours individuels des collaborateurs. Il recueille dans un premier temps la perception du hiérarchique sur la mobilité des collaborateurs (à savoir la dernière mobilité de leur parcours) puis, dans un deuxième temps, collecte des données sur le parcours du manager.

Objectifs	Thématiques	Formulation indicative des questions posées
<b>Recueillir la perception du hiérarchique sur la mobilité d'un ou de ses collaborateurs</b>  <b>Repérer les critères mobilisés par le hiérarchique pour apprécier la mobilité</b>	Perception du hiérarchique sur la mobilité de son collaborateur	Sur quel poste est-il arrivé au sein de votre équipe ? Depuis combien de temps fait-il partie de votre équipe ? A-t-il toujours été sur le même poste au sein de votre équipe ?
		Comment s'est déroulée la mobilité du collaborateur sur son poste actuel ? Quelles ont été les modalités d'apprentissage mises en place ? Comment avez-vous accompagné la mobilité ? Comment et avec qui a été prise la décision de mobilité ? Avant la mobilité, est-ce que vous voyiez ce collaborateur sur ce poste ? En avait-il les capacités/compétences ? Aviez-vous un doute (ou une absence de doute) ? Cela s'est-il confirmé ? Que savez-vous de son parcours ? Au bout de combien de temps a-t-il été en maîtrise/autonome ? Qu'est-ce qui vous permet de le dire ?
<b>Reconstruire la logique du parcours du collaborateur</b>  <b>Identifier des biais possibles dans la perception du hiérarchique sur le parcours de son collaborateur</b>	Retracer le parcours de carrière du manager	Quels sont les différents postes que vous avez occupés jusqu'à votre poste actuel ? Combien de temps êtes-vous restés sur chaque poste ? Quel était le contenu de ces postes ? Avant de prendre ce poste, le contenu vous semblait-il bien défini ? Et pendant, cela correspond-il à ce qui était décrit dans la fiche de poste ? Comment avez-vous été formé sur chacun des postes ? Quelles ont été les différentes modalités d'apprentissage (avant et pendant) ? En combien de temps avez-vous acquis la maîtrise du poste ? Quelles sont les aptitudes personnelles et les compétences nécessaires à avoir à la base pour occuper ces postes ? Comment s'est déroulée la transition entre les différents postes ? Qu'est-ce qui a motivé les changements (motivation personnelle, hiérarchie, RH, contenu du poste, objectif de carrière...) ? Avec qui en avez-vous discuté ?
	Retour critique sur le parcours de carrière du manager	Comment saviez-vous que vous vouliez et pouviez évoluer sur chacun de ces postes ? Chaque poste a-t-il répondu à vos attentes du moment ? Qu'est-ce qu'il vous a manqué ou pas au cours de votre carrière comme : - dispositifs pour évoluer d'un poste à l'autre ? - pour se former sur un poste ? Avez-vous le sentiment d'avoir été bien formé et bien accompagné sur chaque poste et lors du processus de mobilité ? Lesquels des postes au cours de votre carrière vous ont aidé à vous construire (personnel et professionnel) pour prendre en main votre poste actuel ?
	Perspectives de carrière du manager	Qu'envisagez-vous pour la suite de votre carrière ?

Tableau 15 : Guide d'entretien à destination des hiérarchiques de la phase de triangulation

### 2.2.2.3. La prise de contact avec les futurs interviewés

Chaque interviewé a été contacté de manière individuelle par mail. Dans le mail type, nous nous présentions, ainsi que le contexte dans lequel nous intervenions. Puis nous introduisions en quelques phrases l'objet de notre recherche et les raisons pour lesquelles nous sollicitons un entretien. A ce titre, l'objet principal de l'entretien était mentionné. Pour finir, nous terminions en proposant de fixer un entretien, en indiquant la durée.

En cas de non-réponse à ce premier mail, nous avons trois principaux recours : un mail de relance à l'individu seul, un mail en mettant sa hiérarchie en copie, une prise de contact en direct via la messagerie instantanée.

Il est à noter que nous n'avons reçu aucun refus de participer à nos entretiens.

#### 2.2.2.4. Le déroulement des entretiens

Chaque entretien s'est structuré en trois grandes étapes : une phase introductive, l'entretien à proprement parler et une phase de conclusion.

##### La phase introductive

La phase introductive était destinée à clarifier auprès de l'interviewé le contexte dans lequel prenait place l'entretien. Nous commençons donc chaque entretien en précisant notre position de doctorant en entreprise ainsi que les acteurs prenant part à la recherche (les membres de l'équipe de recherche, notre laboratoire de recherche et notre service de rattachement au sein de Renault). Puis nous énonçons l'objectif de l'entretien, les grandes thématiques à aborder ainsi que l'engagement d'anonymat concernant les données recueillies. Le but était de créer un climat de confiance avec l'interviewé tout en cadrant dès le départ la demande. Une fois ce climat de confiance installé, nous demandions à pouvoir enregistrer l'entretien, en indiquant que cela nous permettait, et de recueillir précisément les propos tenus, et de pouvoir dialoguer librement avec l'interviewé sans être contraint par la prise de notes.

Pour tous les entretiens, nous utilisons toujours la même phrase d'entame : « Peux-tu me raconter ton parcours ? » (Romelaer 2005 p. 108). Cette phrase avait pour objectif d'amorcer l'entretien sur une question ouverte et simple, laissant à l'individu la liberté de raconter son parcours de la façon qui lui semblait logique. Si cela était nécessaire, le recentrage de l'entretien sur l'objet de recherche se faisait au moyen de relances et de reformulations. Pour les entretiens hors récits de vie, nous avons systématiquement demandé à chaque interlocuteur de nous donner quelques éléments sur son parcours, mobilisant ainsi cette même phrase.

##### La phase d'entretien

La phase d'entretien se déroule sur la base des guides d'entretien présentés ci-dessus. Après avoir débuté l'entretien en utilisant la phrase déclencheur, nous laissons l'individu dérouler librement son histoire. En fonction des interlocuteurs, soit nous intervenons très peu dans son discours et attendons la fin pour préciser certains points ou approfondir des concepts clés, soit nous accompagnons son récit en posant nos questions au fur et à mesure.

Cette phase évolue au fil des entretiens. Les premiers entretiens au sein de chaque métier sont souvent très longs. En plus de creuser et d'approfondir le parcours de l'individu, ces premiers entretiens constituent pour nous une immersion au cœur d'un métier, ce qui a nécessité de poser un certain nombre de questions de compréhension sur l'activité, le vocabulaire employé... Les entretiens suivants se focalisent davantage sur le parcours des individus. Au fur et à mesure des entretiens naissent de nouvelles questions qui viennent compléter ou clarifier des points non explicités dans les entretiens précédents. Le principe mobilisé est celui de la saturation : *« ce principe repose sur le fait que chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter »* (Thiéart 2007 p. 220).

Pour animer l'entretien, nous avons adopté systématiquement une attitude calme et souriante, tentant d'engager les individus à se confier. Le fait d'enregistrer les entretiens nous a permis de nous détacher de la prise de notes et d'adopter une écoute active. Les récits de parcours pouvant contenir des expériences difficiles ou douloureuses, nous voulions anticiper cette possibilité en installant un climat de confiance propice aux confidences.

Le déroulé des entretiens a nécessité des interventions plus ou moins fortes de notre part, qui se sont manifestées par des relances ou des reformulations (Romelaer 2005 p. 116). Afin d'éviter d'influencer les réponses des sujets interviewés, nous avons utilisé ces trois principales formes d'interventions :

- La relance simple par des "oui" ou "d'accord" suffisait bien souvent à indiquer à l'interviewé que nous étions bien à l'écoute et à lui faire poursuivre son discours.
- La reformulation-résumé nous permettait de résumer avec nos propres termes ce que l'interviewé venait de dire et d'assurer par cela que nous avons bien compris. Cela incitait le répondant à confirmer ou corriger notre reformulation avant de passer au point suivant (p. 117).
- La relance pour approfondissement servait à revenir sur un point mentionné par le répondant et pertinent pour notre recherche, mais non développé. Cette forme de relance constitue une invitation pour le répondant à approfondir ce point.

Nous avons rarement eu besoin de recentrer les entretiens, la phrase d'entame étant suffisamment claire et simple pour donner un fil directeur aux interviewés.

### La phase conclusive

A l'issue de chaque entretien, nous demandions systématiquement si l'interviewé avait des éléments à rajouter en lien avec les sujets abordés. Nous invitons l'acteur à nous recontacter dans le cas où des informations lui reviendraient, et à l'inverse, nous demandions si, de notre côté, nous pouvions le solliciter à nouveau si besoin. Certains acteurs ont d'ailleurs proposé spontanément de les rappeler si nécessaire.

En moyenne, les entretiens de récits de vie ont duré 1h30 et les entretiens de la phase exploratoire, 1h. Ils ont tous été retranscrits.

### *2.2.3. Les autres modes de collecte*

Nous avons associé à nos entretiens d'autres modes de collecte : l'observation participante à différents degrés d'implication et le recueil documentaire.

#### 2.2.3.1. L'observation : évolution de notre implication au fil de la recherche

##### ✓ **Avril 2012 à décembre 2013 : un rôle d'observateur qui participe**

En tant que doctorant CIFRE, immergé sur son terrain quasiment à temps plein, nous avons opté pour une posture d'observateur qui participe (Thiétart 2007 p. 245). Notre participation à la vie de l'entreprise est restée marginale dans son ensemble, sauf réalisation de quelques missions très ponctuelles. Nous avons notamment participé à des travaux au sein du département Emboutissage, ce qui a eu comme effet de nous créer un large réseau dans ce métier. Cela a facilité la collecte de données et la triangulation de nos analyses.

Durant cette phase, les acteurs interviewés nous ont attribué des rôles différents, en dehors de celui de doctorant :

- Le rythme partagé entre le laboratoire de recherche et l'entreprise, associé à notre âge, a laissé croire à certains acteurs que nous étions apprentie. L'ingénierie ayant connu si peu d'embauches les dernières années, les seuls jeunes présents sont soit des stagiaires, soit des apprentis, d'où la méprise. Cela a pu provoquer des réactions paternalistes ou bienveillantes, dénotant une envie de partager, de transmettre son savoir et sa passion, qui nous ont souvent permis de bénéficier d'un accès simplifié à certaines données.

- Notre objet de recherche a pu également laisser penser que nous appartenions à l'équipe RH, ce qui a parfois provoqué quelques méfiances ou refus d'entretiens. Le contexte de l'entreprise associé au fait que nous travaillions sur des thématiques de GRH amenait naturellement à nous associer à la fonction RH. Certains acteurs ont explicitement exprimé le fait qu'ils pensaient faire l'objet d'une évaluation demandée par leur hiérarchie en venant à nos entretiens. Nous avons donc dû préciser à chaque rencontre et entretien notre rattachement à l'équipe charge-ressources et non aux RH et notre engagement à respecter l'anonymat de nos sources.
- Pour finir, le rôle le plus courant a été celui de confidente. En tant que figure en partie externe à l'entreprise et venant interroger les individus de manière individuelle sur l'histoire de leur vie professionnelle, cela a pu libérer à de nombreuses reprises les acteurs et les pousser à la confiance. Certains ont exprimé clairement leur plaisir à trouver une oreille attentive pour raconter leurs expériences avec ce qu'elles ont pu comporter de réussites et d'échecs. Parmi les autres réactions que nous avons pu avoir, certains acteurs reconnaissaient n'avoir jamais pu réfléchir à l'ensemble de leur carrière et trouvaient bénéfique et éclairant de pouvoir échanger sur ce sujet avec quelqu'un. Il est également arrivé qu'on nous remercie d'avoir été attentive et d'avoir proposé cet entretien retraçant leur carrière. Il n'était pas rare que les acteurs nous invitent d'eux-mêmes à la fin des entretiens à les recontacter en cas de besoin, certains nous proposant de poursuivre la discussion autour d'un café ou d'un déjeuner. Ainsi, nous avons pu suivre l'évolution de certains acteurs durant les deux années qui ont suivi la collecte de données au gré d'échanges informels.

✓ **L'observation participante active**

De janvier 2014 à septembre 2015, notre posture d'observateur qui participe a évolué vers de l'observation participante active, au sens de Chanlat (Chanlat 2005 p. 166). Suite à une restitution de nos travaux lors du comité technique de janvier 2014, nous nous sommes vu confier une mission concernant la réalisation d'un diagnostic sur un métier en souffrance, la Géométrie. Cette mission nous a permis d'intégrer un rôle formel précis au sein du groupe de travail autour de la Géométrie, rôle qui a été réaffirmé lors d'une seconde mission qui s'est déroulée entre juin et septembre 2015. Bien que cela ne touchait pas directement notre objet de recherche à l'origine, nous avons profité de cette opportunité pour recueillir quelques parcours supplémentaires et ajouter ainsi un nouveau métier à notre panel. Cela nous a

également permis de nous imprégner davantage du contexte de l'entreprise, en participant à des réunions de travail ou en recueillant un ensemble de données sur des évolutions organisationnelles ou technologiques.

#### ✓ **L'observation participante complète**

Les derniers six mois de notre contrat de thèse, nous avons travaillé avec le conseiller métier de la DIPA, avec lequel nous avons collaboré sur le métier Géométrie, afin de réaliser une mission de déploiement d'un plan de formation au Process Engineering de la DRAC. Cette mission nous a occupée à 50 % de notre temps entre octobre 2015 et avril 2016. Nous avons notamment effectué deux missions de quinze jours sur le site de Wuhan, en Chine. Ce travail s'est traduit par une embauche en juin 2016 en tant que prestataire afin de poursuivre notre mission avec la DRAC et de reprendre le sujet Géométrie sur lequel nous travaillions par intermittence depuis deux ans. Ainsi, durant la totalité de notre phase de rédaction de thèse et d'expérimentations, nous avons été impliquée dans l'organisation en tant que responsable d'une mission opérationnelle avec des résultats attendus, et salariée. A ce titre, la dernière phase de notre thèse relève d'une posture d'observation participante complète.

#### 2.2.3.2. Le recueil documentaire

Tout au long de notre présence sur le terrain, nous avons eu accès à de nombreuses sources de données secondaires internes. Ces sources sont « *des informations déjà produites par des organisations ou des personnes privées. Elles n'ont pas été recueillies pour répondre aux besoins spécifiques du chercheur* » (Thiétart 2007 p. 257). Dans notre cas, ces données ont été des bilans sociaux, des rapports annuels, des communiqués, des processus, des comptes rendus, des travaux de formalisation des parcours, des grilles de compétences... Ces données ont été collectées au gré des réunions et entretiens avec les acteurs de terrain.

Le recours à ce type de données a eu plusieurs avantages. Premièrement, cela nous a permis de nous familiariser avec notre terrain d'étude. Deuxièmement, cela nous a donné accès à des données sur le contexte dans lequel notre recherche s'inscrivait. Enfin, les sources documentaires ont été un des supports à la triangulation des données.



### 2.3. La phase d'analyse et de restitution

Durant la phase d'analyse et de restitution, nous avons eu recours à des données provenant d'autres sources sur l'évolution de la politique de mobilité et en général de l'organisation et sa politique de gestion des ressources humaines. La complémentarité de nos différentes sources (documents, entretiens, observation) nous a permis d'affiner nos analyses et de compléter nos données en multipliant les informations à notre disposition.

Par ailleurs, les réunions et restitutions que nous avons effectuées durant la phase d'analyse nous ont permis de confronter nos interprétations avec celles des différentes parties prenantes en vue de les confirmer, nuancer ou infirmer, mettant ainsi en pratique le principe de polyphonie préconisé par la recherche-intervention (Radaelli 2012). La participation active des praticiens au processus de recherche nous a donc conduite à des interprétations qui concilient leurs multiples intérêts et points de vue.

Enfin, nous avons réalisé quelques entretiens complémentaires entre octobre 2014 et mars 2015 pour trianguler les mobilités étudiées dans la phase précédente et valider les critères permettant d'apprécier une mobilité et d'en favoriser la réussite. Malgré les relances, peu de managers ont répondu à l'appel. Nous avons pu malgré tout trianguler dix mobilités et aboutir à une liste de critères d'évaluation des mobilités, validées par les individus et les hiérarchiques opérationnels, ainsi que les membres du comité de pilotage. Cela nous a permis de préparer la phase d'expérimentation qui sera présentée en détail dans le chapitre 8.

Les données recueillies lors de cette phase sont exposées dans le tableau suivant.

Sources de données	Descriptif des données recueillies	Objectifs
Entretiens	<p><b>7 entretiens de triangulation entre octobre 2014 et mars 2015 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 entretien en Géométrie Caisse avec un manager de proximité</li> <li>- 1 entretien en Tôlerie Caisse avec un chef de service</li> <li>- 5 entretiens en Liaison au sol (tous métiers) avec des managers de proximité et des chefs de service</li> </ul> <p>Au total : 10 mobilités triangulées</p>	<p>Croiser la perception du hiérarchique avec celle du collaborateur sur sa mobilité</p> <p>Affiner la liste des critères mobilisés par les acteurs pour analyser une mobilité</p> <p>Construire l'outil d'accompagnement des mobilités sur la base de la liste de critères</p>

Tableau 16 : Descriptif de notre collecte de données pour la phase de triangulation

## 2.4. La phase d'expérimentation

La collecte de données principales et la phase de triangulation ont abouti, entre autres, à la conception d'un outil de gestion destiné à être une aide à la décision lors des mobilités. Ce résultat a été co-conçu avec les membres du comité de pilotage, ainsi que des acteurs tiers. Afin de tester la pertinence de l'outil et l'accueil qui lui est fait par les acteurs métier, nous avons mené quelques expérimentations au premier semestre 2016.

La méthodologie suivie pour les expérimentations sera présentée en détail dans le chapitre de résultats qui lui est consacré (Chapitre 8).

A partir d'octobre 2015, nous avons accepté une mission à réaliser en parallèle de la thèse. Cette mission était prévue pour déboucher sur une embauche en tant que consultante (sous contrat prestataire) à partir de juin 2016. Au moment de la rédaction de cette thèse, nous sommes donc en activité chez Renault, dans le service de l'École de la Fabrication. Nous avons quitté la DIPVE, mais l'essentiel de notre travail nécessite de faire appel à nos contacts au sein de notre ancienne direction.

Les données sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Sources de données	Descriptif des données recueillies	Objectifs
<b>Expérimentations</b>	<p><b>Trois expérimentations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 réalisée au service Management de la Performance : entretien manager le 25/02/2015 - refus de participation de la part du candidat</li> <li>- 2 réalisées au service Emboutissage Caisse :</li> </ul> <p>Expérimentation 1 : entretien manager le 31/03/2016 / entretien candidat le 10/03/2016 ;</p> <p>Expérimentation 2 : entretien manager le 21/04/2016 / entretien candidat le 06/04/2016</p>	<p>Tester la validité de l'outil auprès des acteurs métier</p> <p>Faire évoluer l'outil en fonction des avis des différents acteurs RH et du résultat des expérimentations</p>

<p><b>Réunions de travail sur la conception de l'outil</b></p>	<p>01/04/2015 : Présentation de l'outil aux acteurs RH                  22/05/2015 : Présentation de l'outil à un représentant de la CNIL. Rédaction d'un compte rendu                  24/07/2015 : Présentation de l'outil à un représentant des relations sociales. Prise de notes                  23/09/2015 : Réunion de suivi de l'avancement de l'outil avec les représentants de la CNIL et des relations sociales. Prise de notes</p>	
<p><b>Restitutions</b></p>	<p>13/04/2016 : restitution de l'expérimentation 1 aux deux participants et en présence de l'ARS                  20/07/2016 : restitution de l'expérimentation 2 aux deux participants et en présence de l'ARS</p>	
<p><b>Missions annexes</b></p>	<p>Activité salariée de consultante en mission chez Renault à partir du 1<sup>er</sup> juin 2016                  Octobre 2015 à décembre 2016 : Construction et mise en œuvre du plan de montée en compétence de l'ingénierie process de la DRAC<sup>36</sup> sur le site de Wuhan, Chine                  Juin 2016 à Décembre 2016 : Structuration d'un parcours de carrière transverse Fabrication/Ingénierie au sein de la filière Géométrie</p>	<p>Suivi de l'évolution du contexte de l'entreprise                  Ouverture à des problématiques RH au niveau international                  Mobilisation du travail de thèse pour une mission opérationnelle</p>

Tableau 17 : Descriptif de notre phase d'expérimentation

## 2.5. Synthèse du design général de la recherche

Notre recherche s'inscrit dans une démarche de type recherche-intervention et une méthodologie qualitative. Elle s'est structurée en quatre grandes phases, auxquelles sont associées des postures en tant que chercheur, des modes de collecte et des objectifs différents. Lors de ces différentes phases, nous avons mené conjointement notre activité de recherche, auxquelles sont associées des données recueillies directement pour nourrir notre travail, et des missions annexes, réalisées ponctuellement à la demande des métiers. Nous reviendrons en

<sup>36</sup> La DRAC (Donfeng Renault Automotive Company) est la joint-venture entre Renault et Dongfeng, le constructeur chinois, créée le 16 décembre 2013. Le site de la DRAC est une usine Greenfield (bâti sur un terrain nu). Il est formé d'une usine de production de véhicules, d'une usine mécanique et d'un centre de recherche & développement, avec une capacité de production initiale de 150 000 véhicules par an, pouvant être doublée à 300 000 véhicules.

détail sur notre méthodologie de recherche en termes de recueil et d'analyse des données dans les sections 3 et 4 de ce chapitre. Nous montrerons également en quoi ces missions annexes ont pu venir interagir et alimenter nos réflexions et travaux.

Dans cette section, nous reprenons le contenu et l'objectif principal de chacune des phases.

La première phase correspond à une **phase de recherche exploratoire** dont l'objectif est essentiellement de nous familiariser avec le contexte de l'entreprise (son organisation, ses métiers, son jargon...) et de nous faire connaître auprès des acteurs de la Direction pour préparer la phase de collecte de données principales. Durant cette phase, nous avons adopté une posture d'observateur qui participe, du fait de notre rôle de chercheur bien établi au sein de l'entreprise et d'un degré de participation assez faible (Thiétart 2007 p. 245). Nous avons réalisé un nombre total de 39 entretiens, avec des chefs de départements, de service de tous les métiers du Produit et du Process. Nous avons également interviewé une grande partie des nouveaux embauchés de 2011/2012 et réalisé d'autres entretiens avec des acteurs techniques, notamment pour approfondir notre connaissance des métiers et de leur contenu. En parallèle, le département Emboutissage nous a sollicitée pour une mission de courte durée, consistant à faire le retour d'expérience d'un projet véhicule. Cela nous a permis d'acquérir une bonne connaissance de ce métier, tout en créant des liens avec les hiérarchiques de ce métier.

La deuxième phase constitue notre **phase de collecte de données principales**. Le cœur de notre collecte réside dans les 37 récits de carrière, qui nous permettent d'accéder aux expériences et représentations subjectives des acteurs et sur lesquels reposent nos résultats présentés dans le chapitre 7. A ce mode de collecte principal, nous associons d'autres méthodes typiques de la recherche qualitative, à savoir l'observation, le recueil documentaire, la participation à des réunions et séminaires. Notre présence quasi permanente en entreprise nous donne l'opportunité d'avoir de nombreux échanges informels avec les acteurs de terrain. Durant l'année 2013 qui correspond à notre phase la plus active en termes de collecte de données, notre posture reste encore de l'ordre de l'observateur qui participe.

Dès janvier 2014, nous entamons une **phase d'analyse de nos données et de restitution** de nos premières analyses, à des fins de triangulation. Nous réalisons quelques entretiens supplémentaires pour confirmer certains résultats préliminaires. A partir de cette date, un tournant s'opère dans notre posture sur le terrain avec l'enchaînement de plusieurs petites missions, qui aboutissent à de nombreuses restitutions, contribuant ainsi à élargir notre réseau

au sein de la Direction. Nous passons sur une observation participante active avec l'attribution d'un rôle formel au sein du groupe de travail sur le métier Géométrie (Chanlat 2005 p. 166). Cela se traduit concrètement par une deuxième mission menée de juin à septembre 2015.

Notre quatrième et dernière phase constitue la **phase d'expérimentation** de l'outil issu de nos analyses de données. A cette fin, nous organisons des tests et des restitutions. Au cours de cette phase, notre posture change pour passer à celle de l'observation participante complète (Chanlat 2005 p. 167), avec une implication forte de notre part dans plusieurs missions qui nous sont assignées formellement sur la fin de notre contrat de thèse, puis en tant que consultante recrutée comme prestataire chez Renault.

Le tableau récapitulatif ci-dessous présente l'intégralité du design de recherche, qui sera détaillé dans les sections suivantes.

	Phase exploratoire <sup>37</sup>	Phase de collecte de données principales	Phase d'analyse et de restitution	Phase d'expérimentation
<b>Périodes</b>	Avril 2012 à avril 2013	Mai 2013 à janvier 2015	Janvier 2014 à septembre 2015	Septembre 2015 à Juillet 2016
<b>Posture</b>	Observateur qui participe	Observateur qui participe	Observation participante active	Observation participante complète
<b>Sources de données</b>	<b>39 entretiens</b> Comités de pilotage Réunions avec les métiers Observation Visites de site Echanges informels	<b>37 entretiens</b> Comités de pilotage Réunions avec les métiers Observation Réunions Séminaires Echanges informels Documentation interne et externe	<b>7 entretiens</b> Restitutions	Tests de l'outil Restitutions Réunions
<b>Missions annexes ayant nourri directement ou indirectement le travail de recherche</b>	Novembre 2012 à février 2013 : Retour d'expérience sur le périmètre Emboutissage sur le projet du Nouvel Espace au moyen de <b>10 entretiens</b>	<u>Janvier à avril 2014</u> : Analyse du « malaise » du métier Géométrie : <b>10 entretiens + nombreuses restitutions</b>  <u>Avril 2014</u> : Analyse du rôle de chef de projet métier : <b>2 entretiens</b>  <u>Juillet 2014</u> : étude comparative des politiques de gestion des ressources humaines entre Renault Sport et la DIPA : <b>2 entretiens</b>  <u>Juin à septembre 2015</u> : Recueil de toutes les actions en lien avec des évolutions techniques et organisationnelles mises en œuvre au niveau du métier Géométrie : <b>10 entretiens</b>	<b>Activité salariée de consultante en mission chez Renault à partir du 1<sup>er</sup> juin 2016</b>  <u>Octobre 2015 à Décembre 2016</u> : Construction et mise en œuvre du plan de montée en compétence de l'ingénierie process de la DRAC <sup>38</sup> sur le site de Wuhan, Chine  <u>Juin 2016 à Décembre 2016</u> : Structuration d'un parcours de carrière transverse Fabrication/Ingénierie au sein de la filière Géométrie	
<b>Objectif principal</b>	Se familiariser avec le contexte Acquérir une connaissance du terrain pour définir le design de recherche et préparer la phase de collecte de données	Accéder aux expériences et représentations subjectives des acteurs	Triangulation des données	Conception de l'outil de gestion

Tableau 18 : Tableau récapitulatif du design de recherche

<sup>37</sup> La phase exploratoire était centrée sur l'analyse des parcours dans le département Produit. A ce titre, nous avons réalisé 16 entretiens de type récits de vie avec des acteurs du département Produit. La réorganisation de l'ingénierie de juin 2013 a conduit à la séparation du Produit et du Process et a repositionné notre recherche uniquement sur la Direction du Process. Nous avons donc fait le choix de conserver dans notre panel d'entretiens les entretiens avec le chef de département et les chefs de service Produit qui nous fournissaient des données sur le contexte, et de laisser de côté ces 16 autres entretiens, afin de ne pas dévier de notre périmètre de recherche que constituait l'ingénierie Process.

<sup>38</sup> La DRAC (Donfeng Renault Automotive Company) est la joint-venture entre Renault et Dongfeng, le constructeur chinois, créée le 16 décembre 2013. Le site de la DRAC est une usine Greenfield (bâtie sur un terrain nu). Il est formé d'une usine de production de véhicules, d'une usine mécanique et d'un centre de recherche & développement, avec une capacité de production initiale, de 150 000 véhicules par an, pouvant être doublée à 300 000 véhicules.

### 3. Analyse du matériau

Pour l'analyse du matériau, nous avons eu recours à deux méthodes complémentaires : d'une part, nous avons reconstitué la structure diachronique des récits de vie, et d'autre part, nous avons réalisé une analyse de contenu sur l'ensemble des entretiens.

#### 3.1. La reconstitution de la structure diachronique des récits de vie

Sur nos récits de vie, nous avons réalisé un travail spécifique qui consistait à reconstituer la structure diachronique des parcours. Le récit de vie est « *un discours narratif qui s'efforce de raconter une histoire réelle et qui de plus, à la différence de l'autobiographie écrite, est improvisé au sein d'une relation dialogique avec un chercheur qui l'a d'emblée orienté vers la description d'expériences pertinentes pour l'étude de son objet d'étude* » (Bertaux 2010 p. 74). Cette définition met l'accent sur le fait que le récit de vie n'a pas vocation à être exhaustif, il est nécessairement orienté. Ainsi le sujet va faire le choix de mettre en avant certains événements particulièrement importants et significatifs dans son parcours, et va en passer d'autres sous silence. Le récit qui est fait de son parcours est forcément elliptique.

La structure qui ressort de ces entretiens est diachronique : « *Les événements et actes marquants se sont succédé dans le temps dans un certain ordre ; il existe entre eux des relations « avant/après » aussi factuelles que les événements et actes eux-mêmes* » (Bertaux 2010 p. 78).

Ainsi, avant même d'effectuer notre analyse de contenu, nous avons travaillé à la reconstitution de la structure diachronique des parcours, afin d'identifier les enchaînements de causalité (id. p. 79).

#### 3.2. L'analyse de contenu

L'analyse du matériau s'est opérée essentiellement au travers d'une analyse de contenu ou microanalyse (Strauss and Corbin 2004 p. 83). Cette méthode « *repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours* » (Thiéart 2007 p. 493). L'analyse de contenu permet de découper un texte quelle que soit sa nature (retranscription d'entretien, documentation interne...) en unités d'analyse, selon une méthodologie de codage thématique. Ces unités d'analyse sont ensuite réparties dans un

nombre limité de catégories, liées à l'objet de la recherche (Strauss and Corbin 2004 p. 83). Nos unités de codage se rapportent à des phrases entières ou des paragraphes.

Nous avons réalisé un codage thématique afin de faire émerger des phénomènes de nos données (Strauss and Corbin 2004 p. 148). Le codage thématique se définit par des « *codes explicatifs ou inférentiels, qui identifient un thème, un pattern, ou une explication émergents suggérés à l'analyste par le site* » (Miles 2003 p. 133). A partir d'un codage au *premier niveau*, nous avons regroupé les différents segments de données en un nombre réduit de thèmes, selon un processus en entonnoir, en lien avec nos différentes questions de recherche. Ce type de codage met également en avant le processus de causalité entre les concepts, résultat que nous avons croisé avec notre reconstitution de la structure diachronique des récits de vie.

La grille de codage, issue directement des thèmes identifiés dans notre revue de littérature, qui ont eux-mêmes servi à l'élaboration de nos guides d'entretien, avait six visées explicatives principales :

- (1) Identifier les intentions de l'entreprise concernant l'évolution de la politique de mobilité et les changements réellement mis en œuvre et observés sur le terrain.
- (2) Identifier les évolutions internes de l'ingénierie, à savoir les changements organisationnels, technologiques, pouvant expliquer le besoin d'une évolution de la politique de mobilité.
- (3) Identifier des changements plus généraux, qui impactent cependant la gestion des mobilités dans l'ingénierie, pouvant expliquer le besoin d'une évolution de la politique de mobilité.
- (4) Identifier les caractéristiques stables de l'ingénierie, pouvant justifier de difficultés à la mise en œuvre d'une nouvelle politique de mobilité.
- (5) Identifier les différentes conséquences de ces évolutions sur les individus, les compétences, les fonctions et les métiers, ainsi que les perceptions des acteurs concernés.
- (6) Identifier les ajustements individuels et organisationnels mis en œuvre pour s'adapter à l'évolution du contexte et des mobilités

Nous avons ensuite adopté une analyse comparative entre nos différents cas afin d'identifier des récurrences dans nos entretiens (Bertaux 2010 p. 95). Par comparaison entre nos différentes sources, nous avons identifié des récurrences et logiques d'action semblables, qui nous ont



ensuite permis de repérer des traits communs entre les différentes mobilités et d'aboutir à une typologie, associée à un ensemble de conditions organisationnelles et individuelles. Pour ce faire, nous avons suivi les préconisations de Bertaux et associé aux représentations « communes » des parcours au sein de l'ingénierie, des cas « négatifs » qui nous ont poussée à consolider ou reformuler nos hypothèses.



**PARTIE II : RESULTATS ET DISCUSSION - EVOLUTION DU REGIME DE  
MOBILITE DANS L'INGENIERIE : LE CAS D'UN CONSTRUCTEUR  
AUTOMOBILE**



## **CHAPITRE 4 : Caractérisation de l'intention d'évolution du nouveau régime de mobilité interne**

### **1. Caractérisation de l'évolution du régime de mobilité souhaitée par l'entreprise**

Ce premier point se place du point de vue du discours de l'entreprise. Il présente la nouvelle politique de mobilité qui sera mise en œuvre à l'issue de l'année 2013 et ce qu'elle entraîne comme évolution souhaitée pour les individus et l'organisation : autonomisation des acteurs dans la gestion de leur mobilité, diversification des formes de mobilité, transparence autour du processus, donner aux managers de proximité un rôle d'accompagnement des mobilités. Elle introduit une nuance à la notion d'autonomisation des acteurs en intégrant la nécessité de répondre aux besoins de l'organisation. Les enjeux liés à la mise en place de cette politique sont également introduits.

### **2. Analyse du discours de l'entreprise autour de la nouvelle politique de mobilité**

Cette partie discute le discours tenu par l'entreprise sur la nouvelle politique de mobilité souhaitée. Elle révèle des hypothèses discutables à propos des enjeux de la politique, de ses principes et des résultats qui en sont attendus.

### **3. La mise en évidence d'enjeux sous-jacents à la nouvelle politique de mobilité : analyse du contexte de l'entreprise**

L'analyse des orientations stratégiques prises par l'entreprise au cours des dix dernières années met en lumière des enjeux sous-jacents à la mise en œuvre de cette nouvelle politique de mobilité, qui justifient l'intérêt à faire évoluer la gestion des mobilités et des parcours à l'ingénierie. Les enjeux principaux de cette politique de mobilité seraient d'avoir des individus polyvalents et flexibles pour répondre à la charge d'activité croissante et fluctuante, de remplacer les départs ou de compenser le manque d'embauches en favorisant la circulation des ressources en interne et d'anticiper les départs des experts en regroupant plusieurs technologies sur un domaine d'expertise. Elle servirait également à un enjeu secondaire visant à mieux reconnaître les salariés en offrant de nouvelles opportunités de mobilité.

## CHAPITRE 4 - Caractérisation de l'intention d'évolution du nouveau régime de mobilité interne

### 1. Les premières visées de l'évolution du régime de mobilité souhaitée par l'entreprise : un paradoxe entre l'exigence de flexibilité et le besoin de spécialisation

Dans cette partie, nous cherchons à caractériser dans un premier temps le souhait d'évolution du régime de mobilité tel qu'il nous a été présenté en 2012, en nous appuyant sur les comptes rendus des réunions de cadrage de la demande industrielle à l'origine de cette thèse, des documents internes et des entretiens avec les pilotes de la mise en œuvre de cette nouvelle politique. Dans un second temps, nous reprendrons les enjeux liés à l'évolution de cette politique de mobilité.

Le point de départ de notre recherche a été la volonté de la direction de l'Ingénierie de mettre en œuvre une nouvelle politique de gestion des mobilités internes. Lorsque nous rencontrons les responsables de son déploiement en 2012, elle est encore en cours de définition et devra être officiellement mise en œuvre en septembre 2013.

#### 1.1. Présentation de la politique de gestion des mobilités

Le discours officiel de l'entreprise à la fois face aux acteurs internes et comme vitrine face à la concurrence et à de potentiels postulants présente la mobilité interne comme un moyen « *d'avoir un parcours professionnel riche, développant son employabilité* »<sup>39</sup>. La nouvelle politique de mobilité interne, devant être déployée dès septembre 2013, s'inscrit dans le cadre plus large de l'accord GPEC signé en 2011 et de la GDC (Gestion Dynamique des Compétences)<sup>40</sup>. Elle en constitue l'un des piliers, avec pour enjeu de « *faire évoluer les compétences des collaborateurs, de multiplier ses expériences et l'aider dans la construction de son parcours professionnel en cohérence avec la politique et les évolutions de l'entreprise* »<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Tiré de : <http://www.dynamic.renault.com/mobilite/mobilite-interne/politique-mobilite-inerne/#>, 2012

<sup>40</sup> Voir la partie 3.3 Gestion des compétences et mouvements de population en interne

<sup>41</sup> Tiré de <http://www.dynamic.renault.com/essentiel/les-principes/renault-et-la-gdc/>, 2012.

Nous reprenons dans un premier temps les principes et acteurs au cœur de la politique de mobilité interne, puis les étapes qui composent le processus de mobilité en lui-même.

### 1.1.1. Principes et acteurs de la politique souhaitée de mobilité

Les trois grands principes de la nouvelle politique de mobilité interne souhaitée sont la **responsabilisation**, la **transparence** et la **simplification**. Le collaborateur devient « *acteur de sa mobilité* »<sup>39</sup>, ce qu'exprime la notion de « responsabilisation ». Les principes de transparence et de simplification font référence aux outils mis en œuvre pour accompagner la démarche de mobilité, à savoir l'intranet contenant les offres de postes à pourvoir et l'Entretien Préparatoire à la Mobilité servant à anticiper et cadrer les choix de mobilité des individus. La notion de « transparence » renvoie à l'idée que le marché interne de l'emploi était autrefois opaque et que l'entreprise s'engage à présent à être totalement explicite tant sur les opportunités de mobilité que sur la prise de décision concernant l'attribution ou non d'un poste en interne. Celle de « simplification » fait référence à la diminution du nombre d'acteurs et des étapes du processus de mobilité.

Ces trois principes sont supposés être portés par quatre acteurs : **le collaborateur, le manager, le RH, le comité de carrière**, comme le montre l'extrait de la politique de mobilité ci-dessous :

- « *Le manager constitue son équipe et accompagne ses collaborateurs dans leur orientation professionnelle et dans la gestion de leur mobilité.*
- *Le collaborateur est **acteur**<sup>42</sup> de sa mobilité.*
- *La fonction RH est garante du processus et de l'équité.*
- *Les comités de carrière anticipent les besoins, priorisent les postes à pourvoir validés budgétairement et donnent un avis sur les orientations des collaborateurs exprimées lors des entretiens avec leur managers ».*

### 1.1.2. Étapes du nouveau processus de mobilité

Le processus de mobilité est présenté sur l'intranet de l'entreprise en plusieurs étapes, qui sont reprises ci-dessous. Il concerne le périmètre Renault France et ses filiales industrielles.

---

<sup>42</sup> Le style « en gras » est repris tel quel du processus officiel. L'idée de responsabilisation des individus dans la gestion de leur mobilité est au cœur de la politique mise en œuvre.

- ✓ Phase de préparation de la mobilité : un an avant sa date prévisionnelle de mobilité définie en entretien annuel, le collaborateur et le manager se rencontrent lors de l'Entretien Préparatoire à la Mobilité<sup>43</sup> qui a lieu entre le collaborateur et le manager. Cet outil, entièrement dédié à la mobilité, permet au manager et à son collaborateur de faire le bilan sur le parcours professionnel passé et futur de l'individu, en identifiant ses compétences clés, ainsi que ses souhaits et possibilités de mobilité, en fonction de ses compétences et des postes à pourvoir.
- ✓ Phase de synthèse des postes à pourvoir : cette étape ne concerne que les managers et les RH. Lors du comité de carrière, le manager indique quels sont ses postes à pourvoir et les souhaits d'évolution de ses collaborateurs, documentés dans l'EPM. Le responsable RH gère la préparation, l'organisation et l'animation du comité de carrière, valide d'un point de vue budgétaire, la mise en ligne des postes à pourvoir sur l'intranet dédié aux offres d'emploi. Enfin, le RH adopte une posture de conseil vis-à-vis des managers, notamment en leur apportant une vision plus transversale sur les parcours et les postes à pourvoir, et à l'encontre des collaborateurs nécessitant un accompagnement spécifique.
- ✓ Phase de recherche active de poste : cette phase du processus est gérée par le collaborateur seul. Elle prend place six mois avant sa date de mobilité décidée dans l'entretien annuel. Le collaborateur recherche lui-même des postes l'intéressant via l'intranet et postule directement auprès des managers en recherche de candidats. La suite du processus correspond à une démarche de recrutement classique : dans le cas où le profil du candidat correspond et sa candidature retenue, un entretien avec le manager prenant est organisé. Si les deux parties sont en accord sur la proposition, la mutation est validée. Dans le cas inverse, le refus doit être justifié. Si le collaborateur a plusieurs choix, il peut consulter son manager pour avoir des conseils sur l'orientation à suivre.
- ✓ Officialisation de la mobilité : la dernière étape concerne l'officialisation de la mutation du collaborateur auprès du responsable RH et du comité de carrière.

---

<sup>43</sup> L'Entretien Préparatoire à la Mobilité est un outil composé de six parties, à remplir par le collaborateur et son manager. Il a été officialisé dans l'avenant de l'accord GPEC, signé le 18 juin 2012 et est à usage des cadres et ETAM. 1/ Identification du poste actuel, 2/ Cadre de la mobilité, comprenant des éléments sur la date de mobilité souhaitée ou encore la possibilité ou non de mobilité géographique, 3/ Critères de choix du futur poste, tels que le métier envisagé ou le type d'activité souhaité, 4/ Orientations de carrière envisagées, où il est demandé au collaborateur de se projeter sur un ou plusieurs prochains postes, ainsi qu'à moyen terme, 5/ Besoins de formation en lien avec le prochain poste, 6/ Date de début de recherche officielle par le collaborateur (six mois avant la date de la mobilité).



La nouvelle politique de mobilité annonce ainsi une intention d'évolution à deux niveaux, que nous exposons ci-dessous : une évolution pour l'entreprise et une évolution pour les individus.

## 1.2. Les souhaits d'évolution pour les individus

Le cœur de cette nouvelle politique de mobilité, telle qu'elle est présentée par l'entreprise, réside dans **l'autonomisation des individus dans la gestion de leur mobilité**. Elle prévoit que les individus deviennent les acteurs centraux de la gestion des mobilités. Ils deviennent « responsables », pour reprendre les termes officiels<sup>39</sup>, de la mise en œuvre de l'ensemble du processus de mobilité, notamment sur la recherche de poste.

*« Ça va changer, c'est-à-dire que ce système [l'ancien système] là, il a eu un aspect un peu justement déresponsabilisant par rapport aux collaborateurs qui se sentent pas suffisamment acteurs de leur carrière. Donc on va un petit peu le modifier ou en fait, on va revenir, c'est en train d'être déployé, j'espère que ça va être déployé, ça aurait déjà dû être déployé, mais il y a tellement de chantiers en cours dans l'entreprise que c'est difficile de tout déployer, mais ça va être remplacé par un dispositif plus open market, où en fait, on va avoir des postes ouverts dans l'entreprise, et c'est chaque collaborateur qui va aller faire son marché et qui va aller voir "tiens tel poste ouvert à tel endroit, je vais aller voir monsieur machin, regardez, moi je m'appelle Bidule, est-ce que c'est intéressant, on va discuter" ça va être remplacé par ce dispositif-là » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)<sup>44</sup>*

Le système en vigueur en 2012 consistait à réunir les décideurs des mobilités, à savoir les managers (N+1, N+2 et N+3) ainsi que les RH de proximité, lors de comités RH pour discuter de chaque individu, de son parcours, de son évolution sur son poste et de ses perspectives.

*« On y passe des heures et des heures, et ça arrive de rester vingt minutes sur une personne, une demi-heure sur une personne. Il y a une quinzaine de personnes de niveau comité de direction qui sont là en train de parler d'un mec pendant une demi-heure. C'est vraiment super, mais les gens le voient pas. (...) C'est vraiment une décision collégiale. (...) Ils ont un retour par rapport au poste qui est proposé, mais ils voient pas toute la richesse du débat qui a conclu à proposer ce poste-là. » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*

Comme nous l'indique notre interlocuteur, ce système ne donnait pas de visibilité aux acteurs sur le travail de réflexion en amont et les propositions de mobilité qui en découlaient. Ainsi, à l'idée de transparence sur laquelle nous reviendrons plus loin, est associée celle d'autonomisation des acteurs. La discussion de façon collégiale des mobilités existera toujours

---

<sup>44</sup> Verbatim cité également en introduction pour présenter la tension entre la recherche de flexibilité et le besoin de spécialisation des ressources

au sein des comités RH mais elle ne devra ni entraver l'autonomie des acteurs ni rester secrète pour les acteurs concernés.

La nouvelle politique prévoit que la recherche de poste soit entièrement prise en charge par l'individu en mobilité, à savoir l'identification du ou des postes pouvant l'intéresser et la prise de contact avec toutes les personnes pouvant l'aider à se projeter sur ces postes. Cela peut être le manager prenant, ainsi que des individus sur des postes équivalents à celui visé, voire la personne qui sera remplacée.

Cette nouvelle politique souligne la nécessité d'avoir des individus plus agiles, et présuppose que l'encadrement fort qui était fait des mobilités jusque-là empêchait les acteurs d'effectuer des mobilités moins traditionnelles, c'est-à-dire en dehors de leur métier d'origine<sup>45</sup>. Cet argument est en lien avec les trois souhaits d'évolution du régime de mobilité pour l'entreprise :

- ✓ La diversification des formes de mobilité viendrait enrichir les opportunités de mobilité et donc offrir de nouvelles perspectives aux individus qu'ils ne considéraient pas jusque-là en raison du peu de liberté dont ils disposaient pour gérer leur parcours.
- ✓ La quête de sens autour de la pertinence à effectuer une mobilité donnée (en quoi l'individu y gagne en termes de nouvelles compétences à acquérir, d'ouverture sur des perspectives de carrière intéressantes... ?) et la transparence du processus de mobilité en lui-même montreraient ouvertement quels sont les bénéfices et/ou les difficultés à effectuer telle ou telle mobilité et donneraient les outils nécessaires aux individus pour gérer eux-mêmes la recherche de poste.
- ✓ Le rôle d'accompagnateur, et non plus de responsable des mobilités, des managers laisserait la liberté aux individus de s'orienter vers le souhait de mobilité qu'ils privilégient.

### 1.3. Les souhaits d'évolution du régime de mobilité pour l'entreprise

#### 1.3.1. Une diversification des formes de mobilité

Lors des réunions de cadrage de la demande formulée à l'égard de l'équipe de chercheurs durant l'année 2012, nos interlocuteurs pointent à de nombreuses reprises le besoin de faire évoluer les formes de mobilité. Historiquement, les mobilités classiques et plus largement, les carrières, se déroulaient au sein d'un seul et même métier, ce qui était perçu de façon positive

---

<sup>45</sup> Compte rendu de comité de pilotage du 23/07/2012

par l'entreprise. Ce système de gestion des carrières permettait de construire une expertise par métier sur le long terme, tout en assurant la capacité structurelle à former et encadrer les ressources en cours d'apprentissage. De ce point de vue-là, les acteurs de l'entreprise considèrent que ces types de mobilité se déroulant au sein d'un même métier sont des mobilités dites « classiques », « typiques » ou encore « naturelles ».

*« Toutes les personnes, qui sont aujourd'hui une référence dans leur métier, ont fait tout leur parcours dans le métier et un parcours riche avec de nombreuses expériences, mais dans le même métier » (Chef de service métier Emboutissage Caisse)*

Or, dans le discours dominant tenu en 2012 autour des mobilités, ces formes de mobilité semblent de moins en moins correspondre aux besoins de l'entreprise. L'un de nos interlocuteurs énonce le problème en ces termes, propos corroboré par un des hiérarchiques opérationnels interviewés en 2012 :

*« Renault a un défaut principal, c'est qu'on est très citadelle, t'as la citadelle de l'ingénierie, la citadelle du Produit, la citadelle du voilà, on bouge pas assez » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*

*« Historiquement la DICAP est un secteur métier fort, où les gens sont très spécialisés, où les gens bougent peu ; en règle générale, je trouvais ça à la DIEESC aussi, c'est-à-dire que historiquement à la DIEESC, c'était des secteurs où les gens étaient très techniques, les managers étaient très techniques, et où les gens bougeaient peu, quand je dis étaient, on est en train d'essayer de changer ça » (Chef de département Système Industriel)*

Ces deux verbatim illustrent le fait que, historiquement, dans le secteur de l'ingénierie, les individus ont tendance à effectuer des mobilités au sein de leur métier. Ils se décomposent en deux idées principales. Premièrement, non seulement, l'ingénierie est cloisonnée par rapport aux autres secteurs de l'entreprise, mais les métiers de l'ingénierie entre eux sont également naturellement cloisonnés, ce qui est caractérisé par le terme de « citadelle ». Deuxièmement, selon eux, c'est ce cloisonnement qui vient expliquer le fait que les acteurs restent essentiellement dans leur métier d'origine toute leur carrière. Son parti pris est de considérer ce cloisonnement des métiers comme négatif pour l'entreprise pour deux raisons :

1. Il constitue un frein à la connaissance des métiers connexes et empêche le dialogue entre les acteurs issus de différentes spécialités.

*« Donc on le fait, quand on se dit vraiment ce gars-là, il faut qu'il sorte de la DICAP, (...) donc ça, ça va permettre d'ouvrir de façon à mieux mixer un petit peu tout ça, parce que je pense qu'on a tous*

*à s'enrichir de ceux d'à-côté, les directions qui sont à côté sont aussi riches que la nôtre et que c'est intéressant du coup qu'on échange, 'fin que les gens bougent pour s'enrichir les uns les autres. » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*

2. Le manque de connaissance des métiers connexes et de leurs missions ne permet pas de créer un sentiment de collectif et de responsabilité commune du résultat produit.

*« Oui et puis c'est toujours celui d'à-côté qui a tort, 'ah c'est ces cons du produit qui nous ont fait ça !' 'ah c'est ces cons du commerce qui savent pas vendre la bagnole qu'on a faite ! Pourtant on a fait la meilleure !', 'ah c'est ces cons de la Fab qui savent pas la produire !' (...) 'Parce que nous, qu'est-ce qu'elle est belle notre bagnole !' Voilà donc il faut éviter ça, il faut que les gens bougent davantage. » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*

Face à ce constat, notre interlocuteur conclut qu'il est nécessaire d'ouvrir les mobilités via le développement de formes de mobilité dites « atypiques », telles que les mobilités inter-métiers et inter-directions, et que cela viendrait apporter une solution au cloisonnement des métiers de l'ingénierie et aux conséquences que cela engendre.

En revanche, deux arguments viennent nuancer ce souhait d'évolution et expriment le fait que ces types de mobilité ne peuvent pas être proposés et déployés à l'ensemble des individus. D'une part, les pilotes du projet précisent que l'entreprise est en incapacité de gérer la mise en œuvre de ces mobilités à une large échelle, étant donné ce que cela implique en termes d'investissement de l'organisation.

*« Honnêtement on peut pas le faire pour tous, c'est-à-dire qu'on peut pas ouvrir aussi loin pour tous, parce que ça demanderait trop de boulot quoi. (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*

De plus, le deuxième argument vient pointer le fait que si l'entreprise a besoin de flexibilité, elle a également besoin de stabilité d'une partie de ses ressources, notamment sur les compétences techniques. En effet, la connaissance d'un métier et la construction de l'expertise se fondant sur des temporalités longues et des parcours de carrière intra-métier, il semble nécessaire de maintenir également les parcours traditionnels afin de pouvoir répondre aux besoins de l'activité.

*« Alors je pense que si tu veux, il y a des gens qui ont envie de s'épanouir dans la technique et de devenir le Bébert de la technique, et il faut leur laisser cette opportunité-là, on en a besoin, heureusement qu'on a des gars qui ont toujours fait un boulot et qui ont tout vu et qui connaissent ça super bien » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*

Plus spécifiquement, c'est la population des techniciens qui est visée, puisque les missions qui leur sont confiées sont essentiellement à vocation technique. Ils sont donc la cible principale de l'exigence de stabilité, exprimée par les pilotes de la nouvelle politique de mobilité.

*« A 80 %, parce qu'on a dans ces métiers-là des gens qui sont techniquement... alors c'est en train de changer ça, mais dans ces métiers-là, on a des gens qui connaissent parfaitement le métier. Alors tout dépend aussi à quel niveau on va se situer, si on parle des gens, des techniciens, et cætera qui sont très attachés à la technique et qui connaissent parfaitement leur métier, ils ont tendance à rester là où ils sont, parce que un, ils connaissent parfaitement le truc, deux, on a besoin de leur expertise » (Responsable RH)*

L'exigence de flexibilité des ressources et le souhait de diversification des mobilités ne pèsent donc pas sur toutes les ressources. Les populations d'ETAM sont plutôt invitées à demeurer dans une configuration de parcours intra-métier.

### 1.3.2. Quête de sens et transparence

Le deuxième souhait d'évolution consiste à « donner du sens » aux mobilités, c'est-à-dire à expliciter auprès des individus concernés ce qu'ils gagnent à prendre tel ou tel poste<sup>46</sup>.

*« Donc à nous de trouver les bons leviers pour donner du sens à tout ce qu'on fait, pour donner envie aux gens de faire leur carrière, de se donner les moyens de faire leur carrière, de se développer dans leur carrière » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*

Notre interlocuteur précise que ce besoin de sens concerne à la fois les individus en mobilité et leurs managers<sup>47</sup>. Il revêt donc un double enjeu. Pour les individus, il s'agit de justifier quels sont les raisons et les avantages à changer de poste, notamment en termes d'employabilité et de développement personnel. Pour les managers, cela concerne à la fois les entrées et les sorties du métier. En entrée, il s'agit de les aider à évaluer et anticiper le niveau et le type d'encadrement dont la nouvelle ressource aura besoin pour se former sur son poste. En sortie, cela doit les éclairer sur les raisons pour lesquelles il est nécessaire de libérer leurs ressources. Ainsi, cette quête de sens semble répondre essentiellement à un besoin de l'organisation, qui dans un contexte tendu au niveau des ressources, gagnerait à mieux justifier les raisons qui la pousse à accepter ou refuser la mobilité d'un individu.

---

<sup>46</sup> Compte rendu de comité de pilotage du 23/07/2012

<sup>47</sup> Compte rendu de comité de pilotage du 09/04/2013

La volonté de la Direction est donc d'évoluer vers plus de transparence dans le processus de mobilité. Cette idée de transparence concerne à la fois un affichage ouvert à tous des postes disponibles dans l'entreprise, afin de permettre aux individus d'avoir connaissance de toutes les opportunités de mobilité. La transparence renvoie également à celle des collaborateurs vis-à-vis de leur hiérarchie sur leurs désirs et projets de mobilité, même si ceux-ci impliquent de quitter leur équipe et/ou métier.

*« Ca va être remplacé par un dispositif plus open market, où en fait, on va avoir des postes ouverts dans l'entreprise, et c'est chaque collaborateur qui va aller faire son marché » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*

*« Et ça c'est vachement important, et c'est ce que je dis aux collaborateurs des fois ils me disent 'ah mais j'ose pas aller là-bas' et je leur dis 'mais t'as pas à te cacher, tu vas voir ta RH, tu lui dis 'écoute il me semble que ce serait bien pour telle ou telle raison, donc je vais aller discuter avec eux' voilà et t'associes les gens à ton projet, tu te caches pas, il y a pas, c'est pas honteux, c'est, tu restes à travailler chez Renault tu te dis là je vais avoir une meilleure contribution pour l'entreprise, donc c'est mieux pour l'entreprise, ce que t'es en train de faire, donc il y a pas, il y a rien d'honteux par contre ça se fait pas en douce, ça se fait pas caché, ça se fait concerté, c'est on discute et on y va comme ça » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*

Cette idée de transparence est soutenue par des outils de diffusion des offres d'emploi en interne, qui proposent des services allant « de la consultation des offres de postes au contact avec le manager qui doit pourvoir un poste »<sup>48</sup>. Les offres d'emploi sont diffusées sur un intranet. Le processus veut que ce soient les opérationnels des métiers qui rédigent les offres et les communiquent sur l'intranet. Il est ensuite de la responsabilité des individus en mobilité d'aller consulter les offres et de postuler en ligne. Ainsi, l'apparente liberté qui est laissée aux individus dans la gestion de leur mobilité que nous décrivons en premier point est en vérité cadrée par des dispositifs de diffusion des offres plus ou moins contraignants.

### *1.3.3. Donner aux managers de proximité un rôle d'accompagnement des mobilités*

Le troisième axe de cette nouvelle politique de mobilité concerne le rôle des managers dans la gestion des mobilités, à savoir celui de coach<sup>49</sup> et découle logiquement des propositions précédentes. La page officielle consacrée à la présentation de la politique de mobilité interne répartit les rôles entre collaborateur et manager de cette façon : « Acteur de sa mobilité, le

---

<sup>48</sup> Tiré de : <http://www.dynamic.renault.com/mobilite/mobilite-interne/politique-mobilite-inerne/#>

<sup>49</sup> Compte rendu de bilatérale du 12/11/2012

collaborateur est accompagné par son manager dans sa réflexion sur son parcours professionnel »<sup>50</sup>. Ils doivent donc offrir une forme d'accompagnement des individus dans leur démarche de mobilité, sans en prendre pour autant la responsabilité.

*« C'est la mobilité de free market comme je te la décris où les gens vont pouvoir être acteur de leur mobilité, coaché par leur manager et les RH » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)<sup>51</sup>*

*« Pour autant on va garder tout le dispositif dont je te parle là, de comité ressources humaines mais qui vont devenir du coaching, qui vont plus dire 'écoute mon gars vu ce que tu as fait dans ton passé, vu où t'en es, nous on te conseille plutôt d'aller vers là, vers là ou vers là'. » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*

Ainsi, le nouveau rôle du manager se construit en réaction à la prise d'autonomie des individus dans la gestion de leur mobilité. Ils sont à la fois là pour guider et orienter les individus dans leur parcours professionnel, mais sont également mobilisés pour garantir que les individus opteront pour des choix de mobilité en rapport avec les besoins de l'entreprise. En d'autres termes, le manager a un rôle d'intermédiaire chargé parallèlement de satisfaire les attentes des individus tout en s'assurant que cela soit cohérent avec les besoins de l'organisation.

Cette orientation montre l'ambivalence de la volonté de l'entreprise, qui tout en voulant démocratiser l'accès à la mobilité et redonner de l'autonomie aux acteurs, a recours à un nouvel acteur, le manager, pour opérer une forme de contrôle sur le processus de mobilité.

Cependant, notre interlocuteur fait également état de l'incapacité qu'ont de nombreux managers à adopter ce rôle d'accompagnement.

*« Il arrivait pas à donner du sens au poste, et j'ai vu un tas de gars comme ça qui ne savaient pas donner du sens au poste, qui ne savaient pas expliquer, qui savaient juste me dire qu'ils avaient besoin de moi, mais qui ne savaient pas à aucun moment dire, ce que ça allait apporter, 'fin me vendre le poste en me disant ce que ça allait apporter, mettre ça dans une réflexion globale et tout ça et je pense qu'on a une vraie carence à ce niveau-là, c'est-à-dire qu'on a parfois des managers et on voit que c'est pas des managers, ils sont comme ça et, ils ont un besoin, ils essayent de te vendre le besoin, mais qui sont pas dans la réflexion gagnant-gagnant » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*

Il vient questionner essentiellement le niveau de compétences des managers sur leur capacité à identifier les atouts d'un poste et à le présenter de façon à en pointer les avantages pour un

---

<sup>50</sup> Tiré de : <http://www.dynamic.renault.com/mobilite/mobilite-interne/politique-mobilite-inerne/#>

<sup>51</sup> Extrait d'un verbatim également mobilisé en page 153 pour illustrer la volonté d'autonomisation des individus dans la gestion de leur mobilité

individu donné, en fonction de son parcours et des perspectives que cela lui offre. Leur rôle dépasse donc celui du seul accompagnement de la mobilité en tant que tel, pour ouvrir à des questionnements sur le parcours futur et l'employabilité de l'individu.

En parallèle, le manager est également le garant du bon fonctionnement de l'organisation, en ce sens où il doit assurer le bon déroulement de l'activité. Son argumentation doit donc aussi avoir un deuxième volet, qui est de présenter en quoi la prise de poste est utile pour l'entreprise.

En résumé, cette évolution des mobilités doit du point de vue de l'entreprise rendre l'organisation plus flexible face aux évolutions en partie imprévisibles du besoin en compétences d'ingénierie. Il s'agit donc d'accroître la capacité de l'organisation à répondre à la charge d'activité en décloisonnant les filières métier, jusque-là organisées en silos. Le développement des mobilités nous est donc présenté, du point de vue de l'entreprise, comme un moyen de faciliter la gestion de la charge tout en travaillant sur la création d'un collectif de travail dépassant les frontières des métiers.

#### 1.4. Un paradoxe introduit par l'entreprise au cœur de la nouvelle politique de mobilités : la nécessaire prise en compte des besoins de l'organisation au travers de l'exigence de spécialisation des individus

L'entreprise construit son discours sur la nouvelle politique de mobilité autour des notions d'autonomisation des acteurs, de recherche de sens, de transparence. Ces notions, attachées à une idée générale de liberté dans la gestion des mobilités, sont néanmoins nuancées dans le discours de l'entreprise, qui fait état de la nécessité de prendre également en compte les besoins de l'organisation pour gérer les mouvements de population au sein de l'ingénierie, comme l'indique cet extrait tiré d'un magazine interne : *Renault s'engage à accompagner les parcours individuels en cohérence avec les compétences dont nous aurons besoin demain*<sup>52</sup>. De même, la page externe consacrée à la présentation de la politique de mobilité interne chez Renault tient le propos suivant : *La politique mobilité de Renault vise à assurer les besoins en compétences de l'entreprise tout en prenant en compte les aspirations des collaborateurs*. En parlant de l'Entretien Préparatoire à la Mobilité, il est déclaré : *Ce nouvel entretien permet au*

---

<sup>52</sup> Magazine interne publié par la Direction de la Communication et la Direction des Ressources Humaines France, destiné aux salariés de Renault en France, novembre 2013.



*manager de guider son collaborateur dans sa réflexion sur son parcours professionnel (orientation, formation) en cohérence avec les besoins de l'entreprise*<sup>53</sup>.

En d'autres termes, que ce soit dans le discours tenu par les acteurs stratégiques ou dans celui tenu par les hiérarchiques opérationnels, tous viennent pointer du doigt l'obligation d'orienter les choix de mobilité de façon à ce qu'ils répondent, non pas seulement aux désirs et attentes des individus, mais également aux besoins de l'organisation.

Ces besoins se caractérisent par une exigence de quantité et de qualité des ressources, c'est-à-dire qu'il s'agit d'avoir un certain volume de ressources par fonction à un instant T et que ces ressources soient au bon niveau de compétences par rapport à la mission qui leur est confiée.

Dès lors, les responsables de l'évolution de la politique de mobilité précisent que celle-ci ne peut être décorrélée des exigences de performance de l'entreprise, puisque l'une des finalités de l'entreprise est d'être rentable.

*« On fait pas ça par philanthropie, on n'est pas des philanthropes, on est une entreprise, individuellement on a beau aimer les gens, on est là pour faire du business et faire du fric, c'est notre finalité en tant qu'entreprise, donc on n'est pas là pour faire plaisir aux gens » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*

Ils vont même plus loin en argumentant que cette nouvelle politique ne peut fonctionner d'un point de vue organisationnel que si la mobilité est encadrée. Cet argument se justifie de deux façons. D'une part, toutes les filières métier et tous les postes n'ont pas le même degré d'attractivité. Laisser un choix ouvert aux individus reviendrait à risquer que certaines options de mobilité soient totalement négligées au profit d'autres. D'autre part, les options de mobilité sont limitées par les besoins en termes de volume de ressources nécessaires par poste. Si le volume pour un poste est atteint, les individus en mobilité ne pourront donc pas s'orienter dans cette voie. Par conséquent, la notion de liberté ancrée dans la nouvelle politique de mobilité est toute relative. On parlera plutôt de « *mobilité pilotée* », pour reprendre les termes d'un des pilotes du projet.

*« Donc on va contraindre les mobilités comme ça, donc ce que je suis en train de te dire c'est la mobilité de free market, comme je te la décris où les gens vont pouvoir être acteur de leur mobilité, coacher par leur manager et les RH. Ça ne peut marcher qu'à partir du moment où c'est pas infini, à partir du moment où les contraintes, parce que sinon les chefs de service un peu sexy avec des domaines techniques un peu sexy, ils vont passer à 2 000 et les autres seront à zéro. (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*  
*- c'est de la mobilité pilotée (Conseiller métier)*

---

<sup>53</sup> Tiré de <http://www.dynamic.renault.com/mobilite/mobilite-interne/politique-mobilite-inerne/>

*- Non, de la mobilité libre mais elle est contrainte par le nombre de cases à l'arrivée, » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*

Enfin, la liberté laissée dans le choix de mobilité n'est pas la même pour tous les acteurs. Le plus grand point de différenciation réside entre le personnel cadre et celui d'ETAM<sup>54</sup>. Autant les cadres semblent encouragés à effectuer des mobilités fréquentes et sortant du canon traditionnel, autant les ETAM paraissent plutôt incités à rester stables.

*« Tout dépend aussi à quel niveau on va se situer, si on parle des gens, des techniciens, et cætera qui sont très attachés à la technique et qui connaissent parfaitement leur métier, ils ont tendance à rester là où ils sont, parce que un, ils connaissent parfaitement le truc, deux, on a besoin de leur expertise » (Responsable RH)<sup>55</sup>*

Ainsi, le discours de l'entreprise, censé être adressé à l'ensemble des collaborateurs, semble en vérité ne concerner que les cadres.

### 1.5. Les enjeux liés à l'évolution de la politique de mobilité dans le discours de l'entreprise

Le discours de l'entreprise sur les enjeux d'évolution de la politique de mobilité repose essentiellement sur trois postulats :

Premièrement, la consanguinité au sein des métiers est présentée comme problématique. Les mobilités s'effectuent essentiellement au sein d'un même métier à l'échelle d'une carrière. Ce point fait l'objet d'un double discours. Tout d'abord, ce fait ne permet pas à l'entreprise d'être flexible puisqu'elle se retrouve avec des profils d'individus très spécialisés par métier, et donc difficilement mobiles. Ensuite, les individus eux-mêmes, en étant spécialisés à l'extrême, ont une employabilité moindre à la fois sur le marché interne de l'entreprise mais aussi en externe.

*« En fait on s'est benché avec d'autres entreprises, j'ai plus les chiffres en tête, mais en gros le turnover interne de Renault est aussi bon que les autres, c'est-à-dire quand on se compare avec des industriels du CAC 40 à peu près de la même taille, et cætera, on a les mêmes taux de turnover interne que les autres, par contre c'est vachement consanguin. » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)*

---

<sup>54</sup> Employés, techniciens et agents de maîtrise

<sup>55</sup> Verbatim déjà utilisé en page 149 pour le même propos

Le deuxième enjeu vient du présupposé que les individus subissent leur mobilité<sup>56</sup>. L'acte de mobilité ne serait donc pas quelque chose de consenti et de conscient, ce qui serait a priori mal vécu par les individus. Le fait de leur redonner le pouvoir de gérer leur mobilité est perçu par l'entreprise comme un cadeau qui leur serait fait.

Enfin, le troisième enjeu est en lien avec l'instabilité créée par les projets véhicule<sup>57</sup>. En effet, une des conséquences du fonctionnement par projet est d'avoir des variations de charge sur la durée d'un projet, et donc des périodes qui nécessitent des renforts en termes de ressources à l'inverse de périodes plus calmes. L'entreprise en déduit que l'une des solutions pour s'armer face à cet état de fait serait d'avoir plus de fluidité dans la gestion des ressources, notamment en permettant des mobilités plus fréquentes.

Après avoir présenté la nouvelle politique de mobilité souhaitée par l'entreprise et introduit un premier paradoxe au sein même du discours des responsables de la mise en œuvre de ce nouveau régime, nous allons à présent discuter les hypothèses et enjeux au cœur de cette politique.

## 2. Analyse du discours de l'entreprise autour de la nouvelle politique de mobilité

Dans cette seconde partie, nous procédons à une première analyse qui vient nuancer ou discuter le discours de l'entreprise sur la nouvelle politique de mobilité, qui relève d'une sorte de rapport d'étonnement face aux propos tenus. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les entretiens réalisés avec les pilotes du projet, ainsi que des rapports internes et identifions des premières contradictions et des hypothèses à discuter sur la mise en œuvre envisagée de la politique. Les entretiens réalisés avec les hiérarchiques opérationnels et les récits de vie sont également mobilisés.

### 2.1. Discussion de l'hypothèse de convergence spontanée entre besoins de l'entreprise et aspirations individuelles

L'intention formulée dans le discours de l'entreprise repose sur un jeu d'hypothèses, que nous allons rappeler de façon synthétique avant de les discuter.

---

<sup>56</sup> Comité de pilotage du 23/07/2012

<sup>57</sup> Comité de pilotage du 23/07/2012

Notre analyse des entretiens des acteurs stratégiques nous permet de dégager des éléments de discussion des hypothèses dans leur discours portant sur l'évolution souhaitée du régime de mobilités. Certains des présupposés énoncés ne nous semblent pas forcément aller de soi dans la réalité, ce que les entretiens avec les hiérarchiques opérationnels et les récits de vie ont pu mettre en évidence.

Le principe central de la nouvelle politique de mobilité repose sur l'autonomisation des individus. Cette autonomisation est censée les libérer d'une gestion des mobilités a priori plus contraignante et cadrée, qui oriente fortement les perspectives de carrière vers des parcours intra-métier. La supposition présente derrière ce principe tient dans le fait que donner plus d'autonomie aux individus va naturellement les affranchir des parcours traditionnels. Leur choix n'étant plus guidé par l'entreprise, ils se sentiront libres d'explorer de nouvelles formes de mobilité, notamment inter-métiers ou inter-directions. Le discours de l'entreprise relève donc d'un double présupposé. Tout d'abord, elle part du principe que les individus, à l'heure actuelle, subissent des mobilités qui ne répondent pas à leurs attentes et leurs désirs. D'autre part, elle fait l'hypothèse qu'en cas de choix ils s'orienteraient naturellement vers des mobilités hors de leur métier actuel. Cependant, le rapport cause à conséquence ainsi présenté ne nous semble pas si évident, dans le sens où il n'est pas assuré que les attentes des individus soient cohérentes avec la réalisation de mobilités inter-métiers et directions.

De même, la demande de l'entreprise par rapport à notre travail de recherche est d'arriver à apporter aux individus une meilleure connaissance des parcours possibles au sein de l'ingénierie. Cela contient un présupposé fort qui veut que si les individus ont une meilleure visibilité sur les possibilités de postes offertes par l'entreprise, notamment en dehors de leur métier d'origine, ils chercheront à s'orienter dans ces voies. A nouveau, le rapport entre ces deux éléments semble discutable. Une meilleure information sur les parcours possibles ne convaincra pas nécessairement les individus d'effectuer des mobilités allant dans ce sens. Certains freins individuels pourraient notamment les bloquer dans cette démarche, tels que l'attachement à leur métier, la réticence au changement ou le souhait de se spécialiser et d'approfondir un sujet. La variété des profils individuels influencera également fortement les choix de carrière.

De plus, nous avons mis en évidence précédemment que les options de mobilité sont contraintes par les besoins de l'entreprise. Par conséquent, même si l'entreprise cherche à donner de la visibilité sur tous les parcours possibles au sein de l'ingénierie, cela ne veut pas dire

pour autant que tous ces postes seront à staffer prioritairement. Ainsi, en donnant plus d'autonomie et d'informations aux individus, on présuppose que ceux-ci vont faire des choix en cohérence avec les besoins de l'entreprise. Or, en fonction des attentes des individus ou encore de l'attractivité de certaines filières, on peut supposer qu'ils soient amenés à faire des choix qui divergent des besoins organisationnels.

Enfin, la nouvelle politique de mobilité prévoit de confier la gestion des mobilités aux managers de proximité. Or, nos entretiens avec les hiérarchiques opérationnels ainsi que nos récits de vie mettent en évidence que les managers ont souvent des parcours mono-métier, souvent similaires à ceux que suivent les acteurs au sein de leurs équipes. Ainsi, de façon naturelle, leur connaissance des possibilités offertes par l'entreprise ne dépasse pas les frontières de leur métier. Il semble donc compliqué de pouvoir faire reposer sur eux le processus d'ouverture et d'accompagnement des mobilités en raison de leur méconnaissance et donc incapacité à promouvoir les mobilités inter-métiers ou inter-directions.

## 2.2. Discussion des hypothèses de l'entreprise quant à l'évolution de ses besoins en matière de mobilités dans l'ingénierie

Cette sous-partie revient sur les trois enjeux, présentés en 1.5, mis en avant par les pilotes du projet pour justifier le besoin d'évolution de la politique de mobilités. Ces enjeux semblent appeler à une réflexion approfondie pour les raisons suivantes.

Le premier enjeu exprimé est que la consanguinité au sein des métiers est problématique. Or l'ingénierie fonctionne sur des parcours mono-métier sur le long terme depuis des années sans que cela ait été perçu comme préoccupant auparavant. Ces parcours représentaient le besoin fondamental des métiers de former une communauté suffisamment stable dans le temps pour pouvoir capitaliser et assurer une maîtrise technique, ce qui était vu comme un garant de la performance des métiers et de la reconnaissance des individus.

*« En fait on s'est benché avec d'autres entreprises, j'ai plus les chiffres en tête mais en gros le turnover interne de Renault est aussi bon que les autres, c'est-à-dire quand on se compare avec des industriels du CAC 40 à peu près de la même taille, et cætera, on a les mêmes taux de turnover interne que les autres, par contre c'est vachement consanguin. » (Adjoint au directeur charge ressources, 2012)<sup>58</sup>*

---

<sup>58</sup> Reprise du verbatim utilisé en p. 154 pour illustrer cet enjeu

Pour autant, nous pouvons supposer qu'il pourrait être nécessaire d'avoir un certain turnover pour conserver une pyramide des âges équilibrée qui permettrait d'assurer la pérennité à long terme du métier. De plus, la mise en œuvre de parcours inter-métiers favorise la coordination en renforçant la connaissance sur les autres métiers. Ainsi, sans dire que la consanguinité des métiers est problématique, il s'agit de se demander dans quelle mesure une plus grande ouverture des mobilités en dehors des métiers pourrait être intéressante pour l'entreprise et les individus. Cela invite à se poser les questions suivantes : A-t-on une évolution de l'activité qui impliquerait plus de flexibilité ? Les nouvelles performances attendues des projets véhicules impliquent-elles que tous les concepteurs ou une partie d'entre eux aient une vision plus large que celle résultant d'un parcours mono-métier ? Par métier, combien de mobilités vers d'autres métiers pourraient être envisagées sans que cela déstabilise le fonctionnement interne du métier ? Sur quels types de postes ces mobilités pourraient être faisables et bénéfiques à la fois pour l'entreprise et les individus ?

Deuxièmement, le second argument en faveur d'une évolution de la politique de mobilité repose sur le présupposé que les individus subissent leur mobilité et qu'ils souhaiteraient être davantage libres de gérer leur parcours eux-mêmes. Il convient donc de se demander si les individus auront réellement le désir de gérer davantage leur parcours eux-mêmes.

Pour finir, il semblerait que l'instabilité de la charge d'activité créée par le fonctionnement par projets nécessite plus de fluidité dans les mobilités. Or le mode projet n'est pas un fait nouveau, mais il a connu des évolutions ces dernières années (raccourcissement du planning projet, augmentation du nombre annuel de projets véhicule). Cela amène à s'interroger sur les évolutions qui touchent ce mode de fonctionnement, et notamment sur le besoin apparent de davantage de flexibilité.

Au sein de cette partie, nous avons mis en évidence que le discours de l'entreprise au sujet de la nouvelle politique de mobilité annoncée contenait des hypothèses à discuter, et se justifiait par des enjeux d'évolution également sujets à discussion. Dès lors, cela invite à s'interroger sur les raisons qui motivent cette argumentation autour de l'évolution souhaitée de la politique de mobilité.

### 3. Les enjeux sous-jacents à la nouvelle politique de mobilité : analyse du contexte de l'entreprise

Suite à l'analyse de nos données, il est apparu que nombre des problématiques liées à la gestion des mobilités dans l'ingénierie semble provenir du contexte actuel de l'entreprise. Cela nous a conduits à revisiter les enjeux de cette politique de mobilité en rapprochant le discours des acteurs stratégiques et opérationnels métier avec le contexte actuel de l'entreprise. L'analyse du contexte de l'entreprise via des rapports internes et des articles de presse ainsi que les entretiens avec les acteurs stratégiques et les opérationnels des métiers nous apportent des clés de compréhension sur les enjeux sous-jacents à cette volonté d'évolution de la politique de mobilité interne.

#### 3.1. Un plan stratégique entraînant un accroissement de la charge d'activité

##### 3.1.1. Présentation des plans stratégiques Contrat 2009 et Drive The Change 2016

###### ✓ **Contrat 2009**

Le plan Contrat 2009, lancé en 2006, se structure autour de trois points<sup>59</sup> :

- Le lancement de 26 modèles en 3 ans, à savoir une moyenne de 8 modèles par an, ce qui constitue une augmentation inédite. Le nombre de lancements annuels est doublé par rapport à la période 1998-2005. Le plan produit se traduit à la fois par un renouvellement et un élargissement de la gamme, avec l'entrée sur de nouveaux créneaux.
- L'amélioration de sa compétitivité par un programme de réduction des coûts et d'optimisation des investissements en travaillant notamment sur les synergies avec Nissan, dans le cadre de l'Alliance.
- Un objectif de croissance de la marge opérationnelle de 6 % en 2009, ce qui devra assurer à Renault la position de constructeur généraliste européen le plus rentable.

---

<sup>59</sup> Renault Contrat 2009, Communiqué de presse du 9 février 2006, <https://group.renault.com/wp-content/uploads/2014/07/renault - resultats financiers 2005 - communique de presse.pdf>

✓ **Drive The Change 2016**

Le plan Drive The Change 2016 instauré en 2011 s'articule autour de quatre grands objectifs<sup>60</sup> :

- La réduction de l'impact des véhicules sur l'environnement avec la commercialisation d'une gamme complète de véhicules électriques particuliers et utilitaires. En 2011 sont lancées la Fluence Z.E., Kangoo Z.E. et Twizy, puis la ZOE en 2012.
- Un renouvellement complet de la gamme véhicule ainsi que la mise sur le marché de huit nouveaux modèles au niveau mondial.
- Le lancement du chantier « monozukuri » destiné à baisser le coût direct des véhicules<sup>61</sup> de 4 % par an. Méthode issue de chez Nissan, elle consiste à travailler sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur – de la conception de la voiture à la livraison au client final –, plutôt que par grandes directions (les achats, la fabrication, la logistique, la livraison). Cette méthode devra permettre de réduire les coûts directs de 12 % d'ici 2013. De plus, le plan prévoit un ajustement des capacités de Renault en Europe, en parallèle d'une augmentation de sa production dans le reste du monde.
- Conserver une position forte sur le marché européen tout en continuant le développement à l'international en se concentrant sur le Brésil, l'Inde et la Russie.

*3.1.2. Les conséquences des deux plans stratégiques*

Les deux plans Contrat 2009 et Drive The Change 2016 ont axé la stratégie de l'entreprise sur le renouvellement et la diversification de ses produits. En 2005, le nombre de modèles de véhicules Renault s'élevait à 30. En 2010, on en dénombre 40, contre 44 en 2013 et 48 en 2016<sup>62</sup>. Le nombre de projets annuels a donc augmenté considérablement, passant de deux au maximum par année à sept. Il en résulte donc un accroissement de la charge d'activité.

*« Ca s'est accentué à partir du contrat 2009, avec Carlos Ghosn. On a donc été amené à faire plus de projets, on a changé de braquet. On avait à une époque en moyenne par an, deux projets par an, qu'on étudiait au niveau ingénierie, en développement, et puis petit à petit, on a augmenté la cadence et là on peut tourner à sept projets par an, en ingénierie et donc du coup, cet accroissement de projets à faire, du jour au lendemain on a pas pu, on a pas anticipé, donc on a*

---

<sup>60</sup> Renault 2016 : Drive the change, Communiqué de presse du 10 février 2011, <http://media.renault.com/global/fr-fr/renaultgroup/media/pressrelease.aspx?mediaid=27137>

<sup>61</sup> Les coûts directs peuvent être les matières premières incorporées au produit, les frais de distribution, la sous-traitance, les heures de main-d'œuvre des ouvriers affectés à la fabrication du produit

<sup>62</sup> Renault 2016 : Drive the change, Communiqué de presse du 10 février 2011, <http://media.renault.com/global/fr-fr/renaultgroup/media/pressrelease.aspx?mediaid=27137>



*pas construit un plan de montée de compétences des gens, et un parcours pour ça, ça nous est arrivé comme ça » (Chef de service Conception Produit soubassement)*

Cette augmentation de la charge n'a pas été anticipée, ni du point de vue du nombre de ressources internes, ni du point de vue du niveau de compétence des ressources.

#### 3.1.2.1. Un fonctionnement axé sur la mobilisation de ressources externes à l'ingénierie centrale

En premier lieu, l'entreprise fonctionne depuis quelques années largement sur des effectifs externes à l'ingénierie centrale, soit en externalisant via des sociétés de prestation externe, soit en internationalisant, notamment en transférant des compétences dans les centres d'ingénierie délocalisés dans les Régions (découpage des sites monde en « Régions »). Plusieurs conséquences peuvent découler de cette organisation :

- ✓ **Diminution des effectifs à l'Ingénierie centrale : perte de compétences et inadéquation charge-ressources**

Les deux stratégies d'externalisation et d'internationalisation couplées aux différentes politiques de réduction des effectifs (cf. 3.2 L'ingénierie au cœur d'une politique de réduction des effectifs) ont entraîné à la fois une perte de compétences et une inadéquation entre la charge d'activité, en forte croissance depuis le milieu des années 2000 et la quantité de ressources en interne.

Le transfert de certaines compétences hors de l'ingénierie centrale peut résulter d'un choix ou d'une contrainte. En effet, l'entreprise peut faire le choix de se concentrer sur certaines compétences plus innovantes ou stratégiques pour l'avenir, et donc de dédier ses ressources internes à leur maîtrise. Dans ce cas, elle choisira donc de transférer les compétences moins stratégiques à la sous-traitance ou dans ces centres d'ingénierie à l'international (cf. 3.3 Gestion des compétences et mouvements de population en interne), ce qui occasionne donc une perte volontaire de certaines compétences au niveau des forces en central.

*« Tout le danger, je pense que toutes les techniques d'assemblage connues et je dirais éprouvées, toutes ces techniques-là, on est en mesure de passer des contrats de partenariat avec des fournisseurs ou des contrats avec des sous-traitants, ça il n'y a pas de difficultés, une chose sur laquelle on veut garder la main, au moins dans un premier temps, c'est toutes les nouvelles techniques d'assemblage du type soudage par laser ou par brasage, ce sont des nouveautés. On a fait une innovation de soudage d'haillons plastiques par laser ça c'est clair que au moins dans les*

*« cinq ans à venir, on lâchera pas cette technique à l'extérieur parce qu'on est les premiers au monde et on veut garder la main là-dessus et en plus, on a besoin de continuer à acquérir une certaine connaissance là-dessus, le reste on peut brutalement, c'est jamais aussi brutal que ça, mais brutalement, on doit pouvoir trouver des solutions de sous-traitance, soit par des partenariats fournisseurs, ou de la sous-traitance avec des sous-traitants ad-hoc, type Ségula »*  
(Chef de service métier Assemblage-Tôlerie Caisse)

Ainsi, suite à la réflexion menée par les métiers dans le cadre de la GDC (Gestion Dynamique des Compétences)<sup>63</sup>, certaines compétences ou postes clés ont été qualifiées de critiques<sup>78</sup>. A l'ingénierie process, aucune compétence n'a été jugée sensible<sup>79</sup>. Les compétences critiques deviennent donc prioritaires et cadrent toutes les orientations en termes de mobilités internes.

Par ailleurs, la diminution des effectifs rend difficile la gestion des projets avec les seules forces en central, contraignant donc les métiers à transférer la charge sur d'autres ressources.

*« Sur les deux autres postes de l'équipe indus, que ce soit l'analyse géométrie et l'automatisation, on a pas cette problématique d'âge, on a une problématique de volumétrie où on a pas assez de personnes, donc on fait appel à beaucoup de sous-traitance mais c'est une activité qu'on sait assez bien sous-traiter parce que c'est assez bien staffé et donc c'est une compétence qu'on a plus trop en interne, donc on sous-traite énormément »* (Chef de service métier Emboutissage Caisse)

*« (...) Raisonement dans le sens où jusqu'à un certain temps j'avais tendance à faire ça en interne tout seul, avec mes ressources et que, compte-tenu du plan de charge qui est chaque fois plus important, il y a un moment donné, on arrive plus avec toutes les ressources qu'on a et de ce fait, on doit sous-traiter en dehors du département et sous-traiter en dehors du département, ça peut être sous-traiter avec des sous-traitants ou avec des RTX »* (Chef de service métier Assemblage-Tôlerie Caisse)

Dans le cas des transferts d'activité à des sociétés extérieures, cela implique de devoir travailler avec des ressources fluctuantes.

*« Ah oui, non, moi ça fait 4 ou 5 projets que je fais à chaque fois, j'ai jamais les mêmes personnes. »* (Romain, PFI Soudure Châssis-Liaison au sol)

Les acteurs internes doivent donc composer avec de nouveaux sous-traitants qui peuvent changer entre deux projets, voire au cours même du projet. Cela oblige les acteurs à devoir recomposer régulièrement avec de nouvelles ressources, familières ou non des processus et standards projet propres à Renault.

---

<sup>63</sup> Voir la partie 3.3 Gestion des compétences et mouvement de population en interne

En période de crise, cette organisation reposant à la fois sur des ressources de l'ingénierie centrale, des ressources dans les centres d'ingénierie à l'international et de la sous-traitance présente un risque, soulevé fréquemment par les hiérarchiques opérationnels. En l'absence de recours à la sous-traitance, notamment dans les phases de restrictions de coût, les ressources internes ne sont plus en nombre suffisant mais n'ont également plus le niveau requis pour mener un projet.

*« Alors je vais te dire ça chez nous, à la Dicap, alors tu as nous en interne 33 concepteurs, 65 leaders ingénierie, pour ne parler que de ces fonctions-là, et tu as plus d'une centaine de concepteurs, 'fin c'est même, je dis ça c'est plutôt deux cents concepteurs en sous-traitance, donc c'est dire si c'est quand même très très déséquilibré, (...) donc premier risque c'est perte du savoir-faire en terme de conception, d'accord, donc attention c'est maîtrise du socle de compétence minimale, deuxième problème c'est en phase de pénurie de projet, on se retrouve à finalement ne plus avoir à recourir à la sous-traitance parce qu'on a pas suffisamment de projet et qu'on est dans une phase de limitation de budget, le problème c'est que, pour autant on a quand même quelques voitures à faire et on sait plus forcément faire de voiture avec soixante-cinq leaders ingénierie et trente-cinq concepteurs ». (Chef de département Conception Produit)*

Suite à la crise de 2008-2009, une grande partie des contrats de prestation a été rompue. Les métiers évoquent cette période comme celle où ils ont réalisé ne plus avoir suffisamment de compétences en interne en qualité et en quantité pour répondre à la charge des projets.

#### ✓ **Repositionnement du métier de l'ingénierie centrale : de la technique au pilotage**

Cette stratégie a pour conséquence de priver l'ingénierie centrale d'un certain nombre de compétences sur lesquelles elle était autonome tout en repositionnant les rôles dédiés à sa population. De « référence » sur l'ensemble des problématiques techniques et l'historique des projets véhicule, les acteurs de l'ingénierie centrale se trouvent progressivement orientés sur des postes de pilotage, que ce soit du pilotage de sous-traitants, de fournisseurs ou encore des sites industriels à l'international. Cette stratégie induit donc une évolution des métiers au sein de l'ingénierie centrale.

*« Ah si ça va évoluer ça. Ça va évoluer parce qu'on est en train de travailler sur un plan Want to Be, qui est notre projection comment sera la tôlerie en 2016. (...) Donc il a dû t'en parler, et on est en train, pour l'instant je peux pas t'en dire plus parce qu'on est en train de travailler avec le chef de département et un de mes gars qui a ça comme dossier, comme sujet en Dopa<sup>64</sup>, et il y aura*

---

<sup>64</sup> Un DOPA est un groupe de travail destiné à générer et organiser des actions répondant à des objectifs définis comme stratégiques par département.

*probablement des évolutions de métiers qu'on devrait sous-traiter, en partenariat, ou sous-traiter dans des RTX, et se contenter de piloter » (Chef de service métier Assemblage-Tôlerie)*

*« Avec un niveau de de compétence on va dire, technique ils l'avaient, mais peut-être pas habitués à piloter » (Chef de service Conception Produit soubassement)*

*« C'est pas évident de trouver une seule personne qui puisse remplacer cette personne avec la connaissance des cinq techniques, donc c'est toutes ces choses-là qu'on doit d'ors et déjà construire et puis voir comment on peut traiter (...) De toute façon si on part dans cette architecture de sous-traitance il faut qu'elle ait plus plus un rôle de manager de la sous-traitance avec un je dirai un QI suffisant pour pouvoir être pertinent dans chacune des techniques sans être un expert complet » (Chef de service métier Assemblage-Tôlerie Caisse)*

Les différentes évolutions de l'organisation de l'ingénierie, que ce soit l'internationalisation des activités d'ingénierie ou le recours accrue à la sous-traitance, entraîne donc un repositionnement du métier de l'ingénierie centrale. Les ressources de pilotage ont tendance à augmenter au détriment des ressources affectées sur des postes techniques.

### 3.1.2.2. Un manque d'anticipation sur la montée en compétence des ressources

En second lieu, cette augmentation de la charge n'a pas non plus été anticipée en termes de montée en compétence. Les métiers pointent à la fois la difficulté de mobiliser une part du budget sur des actes de formation ainsi que la lourdeur ou l'inadaptabilité des outils et de leur contenu.

*« A chaque fois qu'on a des contraintes budgétaires pour se payer les projets qu'on peut pas faire, on pioche dans le budget métier et des personnes qui font du métier sont obligées de faire du projet, et le un des premiers trucs qui part à l'as, c'est le métier et dans le métier le premier truc qui passe à l'as, 'fin un des premiers trucs qui passe à l'as, c'est souvent la formation » (Chef de département Conception Produit)*

*« Peut-être qu'il faut voir aussi un peu le dispositif de formation dans SyForm<sup>65</sup>, peut-être qu'il faut descendre un petit peu le niveau de formation, c'est-à-dire que des formations plutôt de, remise à niveau, on peut peut-être voir ce genre de choses, utiliser le système SyForm dans ce qu'il a d'intéressant, c'est-à-dire l'intendance, réservation de salle, etc, mais en y faisant des formations peut-être un petit peu plus en adéquation avec notre besoin annuel, récurrent, de mise à niveau, ça peut-être une formation, on peut les appeler, formation on va dire, mise à niveau structure, où on sait que tous les trois ans, tous les cinq ans, grosso modo, on se dit 'bah tiens tous les cinq ans, il faut que notre population soit repassée en formation » (Chef de département Conception Produit)*

---

<sup>65</sup> Outil de gestion des formations

Par ailleurs, le manque d'anticipation de la montée en compétence entraîne des difficultés quant à la gestion de la charge au niveau des Régions. En effet, les centres d'ingénierie à l'international sont beaucoup plus récents, certains étant en cours de création. Les ressources y étant présentes n'ont donc pas nécessairement le niveau de compétence nécessaire pour assumer la charge d'activité.

*« Donc plus de projets oui, bon, d'accord, mais globalement on y est allé, les équipes y sont allées, certes, ça a fonctionné, certes on s'est mis à fonctionner un peu plus avec les RTX du coup, parce qu'on leur a donné tout ce qu'on pouvait, et certes on a mis en position des gens qui se sont mis à faire, à faire un rôle dans lequel ils étaient pas en compétence optimale pour le faire » (Chef de service Conception Produit soubassement)*

### *3.1.3. Les enjeux de la nouvelle politique de mobilité en lien avec les deux plans stratégiques*

Les conséquences de l'accroissement de la charge d'activité, dans un contexte de réduction des coûts passant notamment par une politique de réduction des effectifs et de transfert de compétences à la sous-traitance ou via une stratégie d'internationalisation grandissante, représentent un enjeu principal justifiant la mise en œuvre d'une nouvelle politique de mobilité. La gestion des ressources jusque-là axées sur une stratégie de carrière longue spécialisée au sein d'un même métier s'oriente vers un objectif de polyvalence et de flexibilité.

Les atouts engendrés par la polyvalence et la flexibilité sont un des arguments au cœur de cette nouvelle politique de mobilité. Les enjeux seraient doubles :

D'une part, il s'agit d'avoir des individus responsables de plusieurs techniques au sein d'un métier. Dans cette logique, l'individu n'est plus le spécialiste de ces techniques, au sens où il ne peut avoir la profondeur de connaissance suffisamment élevée pour atteindre un niveau d'expertise équivalent sur chaque technique. Cependant, il peut acquérir le niveau nécessaire pour effectuer des arbitrages sur des propositions techniques ou piloter des acteurs hors ingénierie centrale qui seraient spécialisés sur une seule technique. Cela permet à la fois de les mobiliser sur différents sujets techniques, tout en leur assurant une charge de travail continue.

*« Voilà, donc l'idée quand même de garder un minimum de pères techniques, mais un père technique peut pourrait très bien avoir plusieurs techniques dans son périmètre » (Chef de service métier Assemblage-Tôlerie Caisse)*

Ainsi, la figure de père technique ne renverrait plus à celle d'expert sur une spécialité technique bien spécifique, à laquelle il a dédié toute sa carrière, mais ferait référence à un acteur capable d'être polyvalent et d'exprimer des avis techniques sur plusieurs sujets.

D'autre part, les différents métiers du process carrosserie-montage sont interdépendants les uns des autres. Les spécificités de chaque métier contraignent les possibilités des autres et limitent donc leur marge de manœuvre en termes de conception de leur process. Ainsi, l'intérêt pour un individu de posséder l'expérience de plusieurs métiers lui permet d'avoir conscience des contraintes et des spécificités des autres métiers et d'utiliser ce savoir pour tenir compte de leurs contraintes dans la pratique de son métier actuel.

*« Les multiples compétences chez les gens, je pense que c'est génial, quelqu'un qui a déjà fait plusieurs métiers, il est, pour moi, forcément plus efficace dans les suivants, parce qu'il connaît bien les tenants et les aboutissants des autres métiers, mais après il y a des histoires de personnes, donc j'ai pas assez d'exemples pour pouvoir tirer une conclusion dans un sens, 'fin dans un sens positif plutôt d'ailleurs ». (Philippe, pilote géométrie Caisse)*

*« C'est ce que j'essaye d'apporter un peu ici, au process, c'est mon regard de produit et tu vois, j'arrive à traduire les misères et malheurs de mes copains, à mes collègues. C'est par exemple, ils se posaient la question pourquoi on faisait des sertissages en goutte d'eau sur les capots, ça emmerde tout le monde, ça génère des diversités au niveau des usines, on sait pas faire et des problèmes de mise au point, donc je leur rapporte cette sensibilisation en leur disant 'mais non, l'origine de ce machin là j'étais là-bas, donc c'est moi qui suis à l'origine de cette demande là ; c'est des normes de saillies qu'ils ont pas conscience, il y a un problème de choc piéton. Je leur amène cette culture, l'avantage et j'ai eu beaucoup de chance à travers mon parcours, c'est du coup ma culture automobile de conception, elle se complète on va dire, ça commence à se compléter, je commence à avoir une bonne vision du véhicule, donc j'essaye un peu d'apporter ça à mon niveau, d'ailleurs quand on fait des feedback, ou des retours d'expérience, et tout qu'ils se posent des questions, j'apporte un peu cette partie produit, cette vision produit du pourquoi du comment, et notamment des découpages, ça permet de leur apporter un peu d'ouverture d'esprit quoi, ne pas trop s'attarder, quand je leur dis 'votre standard là c'est bon, on le respecte pas, mais la raison c'est ça, c'est juste un trou pour vous, vous avez l'impression que c'est la fin du monde, ils comprennent pas pourquoi au niveau des produits on arrive pas à leur faire le trou et donc j'apporte ces explications-là » (Yannick, CAMI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

Cet enjeu pourrait donc aboutir à la création de parcours visant à élargir les compétences des individus, comme c'est le cas pour Yannick qui apporte un regard Produit auprès de ses collègues du Process Tôlerie.

Ces parcours seraient, dans le premier cas, réalisés au sein d'un métier, pour développer des compétences sur plusieurs spécialités du métier, et dans l'autre, opérés au sein de métiers différents, afin d'acquérir une connaissance des attendus et des contraintes de plusieurs métiers.

### 3.2. L'ingénierie au cœur d'une politique de réduction des effectifs

#### 3.2.1. Présentation de l'accord de compétitivité de 2013

Le 13 mars 2013 est annoncé un nouvel accord de compétitivité intitulé « Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France ». Cet accord prévoit un ensemble d'engagements de la part de l'entreprise, qui se traduisent par la mise en place de neuf mesures à déployer<sup>66 67</sup>. Dans cette partie, nous n'en reprendrons que trois, qui ont un impact direct sur la gestion des mobilités internes, à savoir le plan de départs et les dispositifs associés, le gel des salaires et l'organisation de la formation.

#### ✓ Plan de départs

Le point principal de cet accord est l'annonce d'une réduction des effectifs du Groupe de 15 %. Les communiqués officiels parlent d'un « ajustement des effectifs sans recourir à un plan de sauvegarde de l'emploi ni à un plan de départs volontaires »<sup>66</sup>. Initialement cette mesure comptait sur le non-remplacement de 7 500 postes à l'horizon 2016. Un document interne révèle cependant quelques jours plus tard que le nombre de départs n'est pas de 7500 mais de 8260<sup>68</sup>. Cette mesure se base d'abord sur 4 100 départs dits « naturels », ce qui en comprend notamment 2 150 via les retraites et 1 950 par le biais de la LDM (licenciements, démissions, mobilités). 3150 départs sont attendus suite à l'élargissement d'une mesure de préretraite baptisée « dispense d'activité des carrières spécifiques » (DACs). Pour terminer, 1 010 salariés

---

<sup>66</sup> Communiqué officiel reprenant l'ensemble des mesures et engagements du Groupe dans le cadre de l'accord de compétitivité de 2013

<http://media.renault.com/global/fr-fr/renaultgroup/media/pressrelease.aspx?mediaid=45254>

<sup>67</sup> Renault : les principaux points de l'accord de compétitivité, *Le Monde*, [en ligne], 7 mars 2013. Disponible sur

[http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/03/07/renault-les-principaux-points-de-l-accord\\_1844175\\_3234.html#sR3w0FOQO43AlpOj.99](http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/03/07/renault-les-principaux-points-de-l-accord_1844175_3234.html#sR3w0FOQO43AlpOj.99)

<sup>68</sup> Renault : les vrais chiffres du plan de départs, *Le Parisien*, [en ligne], 17 janvier 2013. Disponible sur :

<http://www.leparisien.fr/espace-premium/actu/les-vrais-chiffres-du-plan-de-departs-de-renault-17-01-2013-2487821>

pourraient bénéficier de primes pour créer leur entreprise ou aller travailler chez un concurrent ou un sous-traitant.

Sous réserve de l'atteinte des objectifs de réduction des effectifs, 760 embauches en CDI sont prévues sur les compétences identifiées comme critiques via la GPEC.

Ce plan de départs est associé à un ensemble de dispositifs assurant sa mise en œuvre. Ils seront détaillés dans la partie sur la Gestion Dynamique des Compétences et l'accord GPEC, principaux vecteurs de départs.

✓ **Maintien des salaires en 2013 au niveau de 2012**

L'accord de compétitivité prévoit également un gel des salaires en 2013. Cette mesure sera rediscutée pour les années 2014 et 2015 en fonction de la situation de l'entreprise lors des NAO (Négociations Annuelles Obligatoires). Dans l'accord, l'augmentation salariale est directement mise en lien avec la motivation des individus sur leur poste et le développement de leur parcours de carrière. Pour compenser cette mesure, l'accord souhaite renforcer l'intéressement et l'actionnariat salarial.

✓ **Organisation de la formation**

Cette mesure prévoit le transfert des jours de congés de formation déjà acquis par les salariés dans un compteur transitoire. Ces jours devront préférablement être utilisés pour prendre des congés d'ici le 31 décembre 2016.

Par ailleurs, le Droit Individuel à la Formation sera mis en place pour encourager la formation hors du temps de travail, à savoir 20h par an pour un salarié en CDI à temps plein.

*3.2.2. Les conséquences de l'accord de compétitivité dans l'ingénierie*

✓ **Plan de départs**

Dans un premier temps, l'accord prévoit des départs massifs en trois ans. Les dispositifs de départs<sup>69</sup> permettent aux salariés de tous âges de quitter l'entreprise sous différentes formes.

---

<sup>69</sup> Voir partie 3.3



Ces départs entraînent plusieurs conséquences mises en évidence par les hiérarchiques opérationnels au sein des métiers de l'ingénierie.

Tout d'abord, les départs, en fonction des profils des individus, ont des conséquences différentes. Le départ d'un individu en début ou en milieu de carrière crée un trou dans la pyramide des âges qui devient problématique quand il s'agit d'assurer une continuité dans le maintien et le transfert des savoirs au sein d'un métier. Quand il s'agit d'individus expérimentés, voire experts de leur domaine, cela crée une perte de compétence. Cette perte peut être doublement problématique. D'une part, les dispositifs de départs permettent de quitter l'entreprise de façon très rapide, ce qui ne laisse pas toujours l'opportunité d'assurer le transfert de connaissances avec le remplaçant.

*« Avec un risque de départ de trois personnes dans l'année qui vient, et puis une perte de compétence » (Chef de service développement Emboutissage Caisse)*

*« Il y a un risque que, avant que les anciens partent, quand les anciens seront partis, les gens soient pas encore formés » (Chef de service développement Emboutissage Caisse)*

D'autre part, le plan de départs, couplé avec le blocage des embauches fait qu'il n'est tout simplement pas toujours possible de prévoir un remplaçant lors d'un départ, d'autant plus quand celui-ci n'est pas anticipé.

*« On a besoin quand même d'une expertise technique, et que cette expertise, on la perd petit à petit parce que déjà les gens quittent l'entreprise, parce qu'ils partent en retraite etc, et puis derrière on n'a pas la relève ». (Responsable RH)*

Dans un second temps, les départs entraînent logiquement une baisse des effectifs, ce qui dans un contexte d'accroissement de la charge d'activité, dus notamment à l'augmentation du nombre de projets, crée des difficultés pour les métiers à faire face à l'ensemble de leurs missions.

*« On essaye de bien dimensionner, on a eu un petit problème sur un projet qui est en cours c'est l'A82 à Sandouville, où on a eu des départs, on a eu une personne qui est partie à la retraite, qui était pas prévue, le gars il s'est aperçu qu'il pouvait partir plus tôt, donc on savait qu'il devait partir, mais on pensait qu'il allait finir le projet, il est parti plus tôt et donc on a perdu un analyste, mais on a perdu notre pilote géométrie qui est parti en GPEC, donc là non plus on peut pas, on peut pas les retenir, c'était la politique donc bon, on a perdu sur un seul projet, deux personnes donc effectivement ils se sont retrouvés en surcharge » (Georges, référent Géométrie Emboutissage Caisse)*

Au sein de la DIPVE, entre décembre 2013 et novembre 2016, nous dénombrons 173 départs réels ou prévisionnels d'ici fin 2016 sur les 744 ressources, dont 20 départs naturels<sup>70</sup>. Quatre départs ont été remplacés via des mobilités internes. Durant cette période, 62 mobilités entrantes ont été comptabilisées, dont 10 qui ont quitté la direction à nouveau avant fin 2016. Enfin, 18 recrutements ont été effectués en 2016 et 23 supplémentaires sont prévus pour 2017. En décembre 2016, le total des effectifs prévisionnels de la DIPVE se situe à 561 personnes.

✓ **Maintien des salaires**

Par ailleurs, le maintien des salaires crée un sentiment de frustration parmi les individus, notamment les plus jeunes. La jeune génération des embauchés entre 25 et 35 ans découvre des perspectives d'augmentation faibles, ce qui conduit certains à quitter l'entreprise, comme l'auteur du verbatim suivant :

*« C'est les Etam, ils sont en coeff'. Et bien moi j'ai une rem' plus importante que certains mecs ici qui ont un coeff' plus élevé que moi. Ça veut dire en gros, que pourtant j'ai pas pris les meilleures augmentations de Rueil, ce qui veut dire qu'ici, t'as zéro thune quoi. Les mecs ils sont plusieurs années sans rien. (...) Donc là déjà moi j'ai commencé à me dire 'oulàlà, où est-ce que je suis arrivé' déjà tu vois. » (David, pilote process Emboutissage Caisse)*

Certains acteurs pointent la difficulté pour la jeune génération à se motiver face à des salaires perçus comme peu élevés et des augmentations faibles, voire inexistantes.

*« Par les rallonges, la reconnaissance. Donc au niveau rémunération principalement, parce que faut pas se leurrer, on vient ici pour pouvoir manger, c'est sûr que quand on vient ici pour toucher 10 000 ou 20 000 euros mensuels, on n'a pas les mêmes motivations que les petits jeunes là avec Bac+3, ils feront 1800 nets » (Jean, Leader ingénierie Emboutissage Caisse)*

*« Quand on parle avec les jeunes qui sont partis, la version officielle de leur départ c'est, 'on veut faire autre chose, on veut monter une entreprise, on veut changer de région, je veux suivre ma copine qui est infirmière machin', jamais on parle salaire parce que ça reste dans notre dossier, mais quand on parle avec eux sans micro... » (Jean, Leader ingénierie Emboutissage Caisse)*

Dans un contexte où les embauches sont négociées sévèrement et où le besoin de sang neuf est vital, ce type de départ apparaît dramatique pour les opérationnels, notamment quand l'investissement dans la formation du jeune entrant a déjà été effectué.

---

<sup>70</sup> Ces chiffres proviennent de la maquette effectifs établie de 2013 à 2017 de la DIPVE.

✓ **Organisation de la formation**

Comme l'indiquent les mesures prises dans l'accord de compétitivité, l'accent n'est pas mis sur la formation interne, étant donné que la consigne est de privilégier l'utilisation des jours de formation comme jours de congés. D'après le discours des hiérarchiques des métiers, cette consigne se vérifie déjà d'un point de vue opérationnel. Les différentes politiques de réduction des coûts mises en œuvre lors des plans stratégiques de la dernière décennie ont eu un impact sur la valorisation de certaines activités, telle que la formation. Les opérationnels nous indiquent que lorsque des arbitrages financiers sont effectués, ils vont rarement dans le sens d'un investissement sur l'acte de formation.

*« Alors je te cache pas qu'on a un vrai problème, c'est un problème de budget, où là le budget, et là ça sera intéressant que tu regardes ça, mais la formation est un sujet qui est budgété dans le budget du métier, donc on a à la DICAP à peu près 200 équivalents temps plein, donc deux cents personnes si tu veux qui font de l'activité métier. Dans les 200, il y en a quelques-uns, là, qui font de la formation, qui sont identifiés comme tels et qui peuvent déclarer à la fin du mois avoir passé quelques heures en formation, donc ça, on sait te donner l'information, mais, un, je sais même pas s'ils le font, je sais même pas s'ils déclarent les formations données, et d'autre part, à chaque fois qu'on a des contraintes budgétaires pour se payer les projets qu'on peut pas faire, on pioche dans le budget métier et des personnes qui font du métier sont obligées de faire du projet » (Chef de département Conception Produit)*

*« Alors je pense qu'on a plus un problème de rationalisation de cette activité de formation que de vrai problème budget, alors faut pas nier le fait qu'on ait des problèmes de budget mais à partir du moment que ce n'est pas une activité qui est suffisamment valorisée, pilotée, etc, évidemment c'est tellement facile de la faire sauter dès qu'on a un problème. Donc tant qu'on aura pas démontré que c'est par la formation qu'on arrivera à soutenir la performance de nos équipes, à soutenir la transformation de notre ingénierie, parce qu'on en a besoin, ça va passer à l'as à chaque fois qu'on aura des problèmes de contrainte budgétaire » (Chef de département Conception Produit)*

Dans l'accord de compétitivité de 2013, l'acte de formation n'est donc pas prioritaire.

### *3.2.3. Les enjeux de la nouvelle politique de mobilités en lien avec la réduction des effectifs*

Face au contexte qui est dépeint en rapport avec l'accord de compétitivité, les enjeux de la mise en œuvre d'une nouvelle politique de mobilité sont doubles.

Tout d'abord, l'ingénierie fait face à un besoin de combler les départs prévus par l'accord. En l'absence d'embauches, l'entreprise n'a pas d'autres solutions que de mettre l'accent sur la mobilité interne, en organisant des mouvements de population de postes non stratégiques vers des postes stratégiques. Cette stratégie est directement liée à la réflexion menée par les métiers sur les compétences critiques et sensibles, sur lesquelles nous reviendrons dans la partie suivante concernant la GDC et la GPEC.

*« Oui, oui, c'est une mutation, une mobilité, oui c'est pas un extérieur ! (rire) aujourd'hui on peut pas (rire) (...) Oui oui aujourd'hui c'est avec le système des critiques pas critiques, cœur de métier, non cœur de métier, bon il a des mutations internes qui se font, donc on essaye » (Réfèrent Géométrie Emboutissage Caisse)*

L'un des enjeux de cette nouvelle politique serait donc de remplacer les départs en s'appuyant sur les mobilités des ressources internes.

Ensuite, la politique de maintien du niveau de rémunération sur celui de l'année 2012 pose la question de la reconnaissance et de la motivation des salariés. Bien que le niveau de salaire ne soit pas le seul moyen de reconnaître un individu sur un poste, cela peut néanmoins être un instrument décisif. En l'absence de cet outil, il est nécessaire de trouver d'autres moyens de reconnaître les salariés. Cela pourrait notamment passer par le fait d'offrir des parcours plus diversifiés, avec des possibilités d'évolution en dehors de son métier d'origine. La nouvelle politique de mobilité pourrait donc avoir pour enjeu de reconnaître les salariés.

*« Et puis il y a un deuxième risque qui est un risque sur toutes les formations longues et tous les postes sur lesquels on dit 'il faut rester longtemps' (...) C'est comment on motive les gens à rester ? Comment on reconnaît la plus-value technique et l'apport technique de la personne, tu vois notamment comment on reconnaît ! Alors ce problème-là de comment on met en valeur les gens, comment on les reconnaît, on l'a autant sur la partie metteurs aux points qu'on va garder longtemps que sur la partie amont ». (Chef de service développement Emboutissage Caisse)*

*« Je lui ai dit la vérité, mais je lui ai dit aussi que, voilà, niveau perspective, niveau rem, je lui dis, moi, je lui ai dit clairement, moi, pilote, je vais pas faire pilote toute ma vie. Puis je veux pas rester à l'embout' toute ma vie, je me vois pas à l'embout toute ma vie. » (David, pilote process Emboutissage Caisse)<sup>71</sup>*

Ainsi, pour les opérationnels métier, même si la rémunération est bien un des vecteurs de la reconnaissance de leur travail par l'entreprise, des perspectives de carrière attrayantes ont

---

<sup>71</sup> Verbatim repris dans la Vignette 7 : Mobilité de David, Pilote process Emboutissage Caisse

également un impact fort. De plus, étant donné que tous les acteurs n'ont pas les mêmes attentes et désirs en termes de parcours, comme le montre cet acteur qui fait part de son envie de changer de métier durant sa carrière, l'enjeu de proposer des parcours de nature différente est donc stratégique pour retenir les salariés.

*« Moi j'ai voulu, enfin j'ai fait du management je voulais voir autre chose je voulais me diriger vers le management de projet » (Clément, PFI Soudure Châssis-Liaison au sol)*

*« Finalement, j'ai exprimé ma volonté de rentrer dans le process, et donc, je me suis retrouvé au service mécano-soudure » (Paul, PFI Soudure Châssis-Liaison au sol)<sup>72</sup>*

*« Au bout de quatre ans je me suis dit, bon, finalement même s'il y a des évolutions, j'ai envie de voir autre chose, du fait que j'avais été en usine et puis j'aimais bien le contact avec le terrain, avec l'usine, et puis avec le produit véhicule, parce que comme je te disais tout à l'heure, finalement au laboratoire, t'es quand même assez éloigné de la caisse, du véhicule, donc j'ai voulu plus me rapprocher de la conception. Donc là, j'ai pris un poste qui s'appelait préparateur » (Claire, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

*« Non, ça m'a pas posé trop de souci. Et puis, moi je fais ce métier parce qu'il me plaît, dessinateur c'était mon truc. J'ai toujours aimé créer, tracer, inventer, donc ça a jamais été un souci » (Jean, Leader ingénierie Emboutissage Caisse)<sup>73</sup>*

*« Donc moi, j'ai quand même pu venir. Pourquoi l'emboutissage ? Parce que moi je voulais me rapprocher du produit, vu que j'étais à la mécanique, on était sur moteur et boîte, je voulais faire du véhicule. Et puis, pourquoi le process ? Parce que j'étais tout simplement au produit et que j'avais envie de connaître le process » (David, pilote process Emboutissage Caisse)<sup>74</sup>*

La politique de mobilité souhaitée pourrait donc s'avérer particulièrement pertinente pour retenir les salariés attirés par des carrières moins centrées sur un seul métier. En ce sens, elle permet de s'adapter à des attentes variées de la part de la population interne de l'entreprise.

### 3.3. Gestion des compétences et mouvements de population en interne

En complément de l'accord de compétitivité est engagé un travail sur la gestion prévisionnelle des compétences. Cette réflexion s'opère au travers de la démarche GDC (Gestion Dynamique des Compétences), laquelle est menée à bien au travers de l'accord GPEC de 2011. Les dispositifs issus de ces démarches sont au cœur de la mise en œuvre du plan de départs.

---

<sup>72</sup> Verbatim repris dans la Vignette 4 : Mobilité de Paul, PFI Soudure Châssis-Liaison au sol

<sup>73</sup> Verbatim repris dans la Vignette 1 : Parcours classique de Jean dans le métier Emboutissage

<sup>74</sup> Verbatim repris dans la Vignette 7 : Mobilité de David, Pilote process Emboutissage Caisse

### 3.3.1. Présentation de la Gestion Dynamique des Compétences et de l'accord GPEC

#### ✓ La démarche GDC

Renault a mis en place depuis 2011 une démarche, appelée Gestion Dynamique des Compétences (GDC), qui consiste à mettre la gestion des compétences au cœur de la stratégie des ressources humaines.

Cette stratégie a un enjeu à la fois pour l'entreprise et pour les individus. Du point de vue de l'entreprise, elle permet « d'anticiper les besoins en effectifs et en compétences en fonction des mutations économiques, démographiques et technologiques de l'environnement, impactant sur l'évolution des métiers et sur le futur de l'entreprise »<sup>75</sup>. Elle est censée mettre en cohérence la formation, la mobilité et le recrutement. Du point de vue individuel, l'enjeu est de développer des dispositifs d'information et d'accompagnement sur les parcours professionnels possibles permettant aux individus de devenir acteurs de leur carrière et de développer leur employabilité. Ainsi, en améliorant la visibilité sur la situation actuelle et à venir, l'entreprise fait l'hypothèse que cela permettra une meilleure correspondance entre les besoins en compétences futurs de l'organisation et les attentes des salariés en termes d'évolution de carrière.

La GDC s'organise autour de cinq étapes qui sont reconduites annuellement :

Etape 1 : chaque métier engage dans un premier temps une réflexion autour de ses évolutions prévisibles. Elle s'inscrit dans une démarche appelée *Want to Be*, qui consiste à se projeter sur les métiers qui ont des compétences ou des emplois-types en évolution (*Annexe 1 : Exemple d'une transcription de réunion avec le métier Emboutissage Caisse*).

#### **Définitions des notions d'emploi-type et de compétences chez Renault<sup>76</sup>**

Emploi-type : C'est un ensemble de capacités résultant d'une combinaison de connaissances générales, de connaissances techniques, de savoir-faire et de pratiques maîtrisées (expérience) s'exerçant dans un contexte précis. Elles se constatent lors de leur mise en œuvre en situation

---

<sup>75</sup> Renault et la Gestion Dynamique des Compétences, <http://www.dynamic.renault.com/essentiel/les-principes/renault-et-la-gdc/>

<sup>76</sup> Séminaire de lancement de la GDC 2014, 7 janvier 2014

professionnelle par l'action et par son résultat. Par exemple, un emploi-type générique va être doté d'un ensemble de capacités transférables d'un métier à un autre (exemple : le PFI). Un emploi-type spécifique va être présent dans différents métiers et posséder un socle de compétences communes à ces différents périmètres, mais sera avant tout caractérisé par ses capacités spécifiques à son domaine, capacités qui ne seront donc pas transférables (exemple : le CAMI<sup>77</sup>).

Compétence : les compétences peuvent être des connaissances générales, des connaissances techniques ou des savoir-faire et pratiques maîtrisées (expérience) mises en œuvre en situation professionnelle.

**Toute la réflexion de la GDC se fonde sur la maille de l'emploi-type.**

Trois types de transformations sont envisagés : les compétences ou emplois peuvent être critiques<sup>78</sup>, stables, ou sensibles<sup>79</sup>. La réflexion engagée par les métiers consiste donc à évaluer le besoin de ressources en qualité et en quantité sur chaque emploi-type en fonction du plan de charge établi en prévision des projets véhicule, du caractère stratégique ou non de certaines compétences et donc de la possibilité d'en externaliser certaines (cœur de métier vs non-cœur de métier) et des mouvements prévisibles de population (départs à la retraite...).

*« Ça va évoluer parce qu'on est en train de travailler sur un plan Want to Be, qui est notre projection comment sera la tôlerie en 2016. (...) Donc il a dû t'en parler, et on est en train de travailler avec le chef de département et un de mes gars qui a ça comme dossier, comme sujet en Dopa, et il y aura probablement des évolutions de métiers qu'on devrait sous-traiter, en partenariat, ou sous-traiter dans des RTX, et se contenter de piloter » (Chef de service métier Assemblage-Tôlerie Caisse)<sup>80</sup>*

*« Tout le danger, je pense que toutes les techniques d'assemblage connues et je dirais éprouvées, toutes ces techniques-là, on est en mesure de passer des contrats de partenariat avec des fournisseurs ou des contrats avec des sous-traitants, ça il n'y a pas de difficultés. Une chose sur*

---

<sup>77</sup> Chargé d'affaire Moyens Industriels (CAMI) : Le CAMI est un acteur de terrain, responsable de l'installation des moyens destinés au process en usine. C'est un poste accessible aux ETAM et cadres. Un CAMI a un ou plusieurs fournisseurs à suivre en fonction de son expérience et est chargé du contrôle technique d'une affaire, dans le respect des objectifs QCD. Il doit également s'assurer du respect des spécifications Renault.

<sup>78</sup> Définition d'une compétence ou d'un emploi critique : une compétence est critique si elle met en risque la stratégie de l'entreprise si elle fait défaut, crée de la valeur client, renforce ou confère un avantage concurrentiel

<sup>79</sup> Définition d'une compétence ou d'un emploi sensible : pour l'entreprise, les compétences « sensibles » sont les compétences pour lesquelles les perspectives d'évolution économiques, les décisions organisationnelles ou les modifications technologiques ont comme conséquences probables d'entraîner une diminution du nombre des emplois dans ces métiers et/ou une évolution importante de leur périmètre et de savoir-faire nécessitant notamment des actions de formations particulières.

<sup>80</sup> Verbatim déjà mobilité en page 163 pour illustrer le repositionnement de rôle des ressources de l'ingénierie centrale de la technique au pilotage.

laquelle on veut garder la main, au moins dans un premier temps, c'est toutes les nouvelles techniques d'assemblage, du type soudage par laser ou par brasage, ce sont des nouveautés. On a fait une innovation de soudage d'haillons plastiques par laser, ça c'est clair que au moins dans les cinq ans à venir, on lâchera pas cette technique à l'extérieur parce qu'on est les premiers au monde et on veut garder la main là-dessus, et en plus on a besoin de continuer à acquérir une certaine connaissance là-dessus » (Chef de service métier Assemblage-Tôlerie Caisse)<sup>81</sup>

« Parce qu'on a à faire face à un Want to Be, où certaines fonctions vont peut-être devoir muter un petit peu dans leur contenu ou de manière un petit peu plus radicale » (Chef de département Conception Produit)

**Etape 2 :** elle consiste à définir la criticité de chaque emploi-type par métier. Le terme *criticité* renvoie à l'idée de rareté. Il convient donc d'évaluer à cette étape le niveau de rareté d'un emploi-type. La criticité est calculée selon quatre critères : le saut qualitatif à effectuer pour atteindre le niveau requis, le *sourcing*, à savoir le temps de recherche d'un candidat ayant le profil adéquat/habituel (inférieur à 3 mois, entre 3 mois et 1 an, supérieur à 1 an), le saut quantitatif par rapport à l'effectif cible (renouvellement d'1/3, 2/3 ou de la totalité des effectifs ?) et le temps nécessaire à monter en compétence les effectifs mobilisables et ceux à intégrer (entre 1 mois et 1 an, entre 1 an et 3 ans, plus de 3 ans)<sup>76</sup>.

**Etape 3 :** cette étape consiste à produire une cartographie générale des besoins exprimés par les métiers pour chaque emploi-type et ceci pour tous les sites monde. Elle prévoit les besoins futurs à trois ans et dresse le référentiel des compétences critiques, stables et sensibles. Les compétences qui ont été jugées très critiques sont présentées dans le tableau ci-dessous.

<b>Emploi-types très critiques tous métiers<sup>82</sup></b>
Leader Ingénierie Emboutissage/Montage
Référent Ingénierie Peinture/Injection plastique/Montage
Spécialiste Matériaux, Calculs et Procédés
Pilote Géométrie Emboutissage/Assemblage-Tôlerie/Injection plastique
Chef de projet métier Peinture
Géomètre Montage
Metteur au point Emboutissage
Pilote Avant projets et Innovation Emboutissage/Peinture/Injection plastique/Montage
Spécialiste métier process Tôlerie
Electromécanicien
Pilote Fonction Démarrage Montage

<sup>81</sup> Verbatim déjà mobilité en page 161 pour illustrer la perte de compétences au niveau de l'ingénierie centrale.

<sup>82</sup> Données issues de la GDC 2016 – Document interne présenté lors d'un séminaire DIPVA le 22 juillet 2016



Préparateur – Concepteur Produit/process Montage  
Concepteur Syst. Indus Injection plastique  
CAMI Injection plastique  
Expert Peinture/Injection plastique

Tableau 19 : Les emploi-types critiques tous métiers à la DIPVE

Etape 4 : c'est une étape de décision concernant les leviers à mobiliser pour atteindre la cible définie dans la cartographie. Six leviers sont actionnables : embauche, mobilité, intérimaire, *commuter*<sup>83</sup>, sous-traitance, transfert d'activité aux RTX.

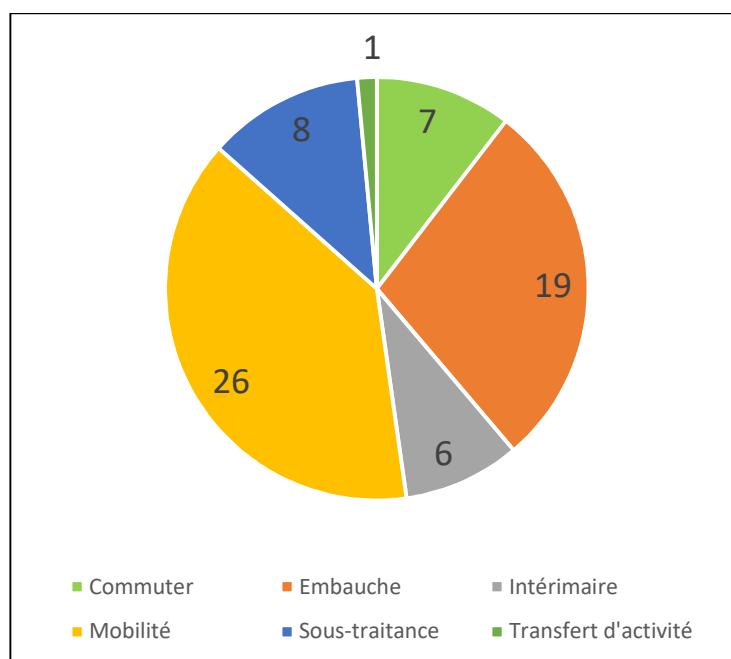


Figure 8 : Plan d'action de la GDC DIPVA Monde 2016<sup>82</sup>

Le plan d'action faisant suite à la GDC 2016 se traduit par 19 embauches, 6 intérimaires, 26 mobilités internes, 8 sous-traitants, 7 *commuters* et le transfert d'une activité.

Etape 5 : pour finir, la dernière étape consiste à mettre en œuvre le plan d'action défini précédemment afin d'atteindre la cible fixée en termes d'effectifs et de niveau de compétence.

<sup>83</sup> Le *Commuting* est un transfert de 6 à 30 mois dans une autre entité sans la famille.

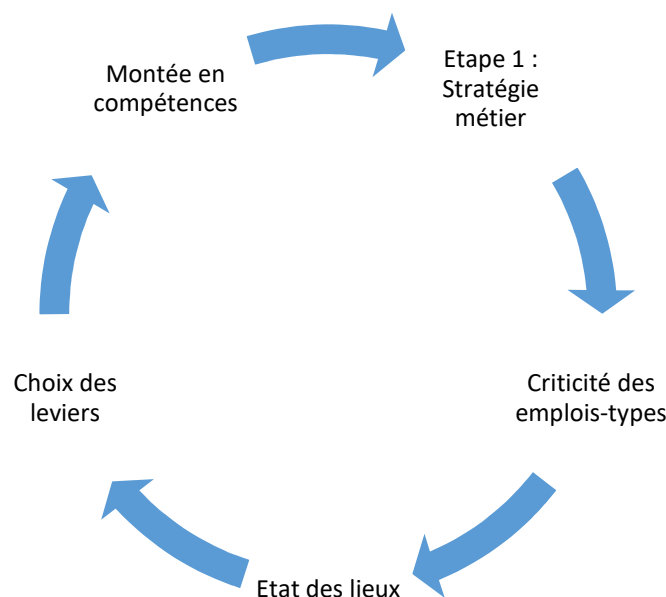


Figure 9 : Cycle annuel de la Gestion Dynamique des compétences par métier au niveau monde

#### ✓ L'accord GPEC

En France, la mise en œuvre de la démarche GDC passe par un accord GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) qui a été signé le 4 février 2011 entre Renault et quatre organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO), et complété par un avenant contenant des ajustements techniques le 18 juin 2012<sup>84</sup>. L'accord nous dit que « *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet, en fonction de la stratégie de l'entreprise, d'anticiper et d'organiser en permanence l'ajustement entre les compétences requises par l'entreprise et les compétences détenues par les salariés. Les plans d'action mis en place prennent en compte les compétences effectives ou potentielles, ainsi que les aspirations et les projets d'évolution professionnelle des salariés* »<sup>85</sup>.

L'accord se décline en 22 articles, traitant essentiellement des questions de formation, de mobilité et d'accompagnement des collaborateurs au cours de leur parcours professionnel. A chacun de ses sujets sont associés un ensemble de dispositifs.

---

<sup>84</sup> L'accord GPEC de Renault, <http://www.dynamic.renault.com/essentiel/les-principes/accord-gpec-france/>

<sup>85</sup> Accord du 4 février 2011 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Renault SAS

### **L'aspect formation**

Sur l'aspect formation, l'entreprise s'engage à renforcer les possibilités de formation tout au long de la carrière d'un individu, avec pour objectif de mettre en adéquation le niveau de compétence des individus avec les besoins de l'organisation. Dans les dispositifs prévus par l'accord se retrouvent la Validation d'Acquis d'Expérience (VAE), le contrat de professionnalisation pour les jeunes de 16 à 25 ans dans le cadre d'une formation initiale, la période de professionnalisation favorisant le maintien de l'emploi des plus de 45 ans et la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

Il convient de détailler un peu plus cette notion de tutorat. Déjà mise en avant dans les accords du 9 décembre 2009 sur « la dynamique des parcours tout au long de la vie professionnelle » chez Renault et du 17 mai 2010 sur la GPEC dans la métallurgie, l'importance de la transmission des savoirs et des compétences informels est renouvelée dans cet accord. Elle est soulignée par la valorisation de l'acte de tutorat, permettant de favoriser la circulation des connaissances entre les générations. Naturellement, le tutorat est envisagé, dans un premier temps, entre les seniors et les nouveaux embauchés ou apprentis comme un acte d'intégration et d'accompagnement. Ceux-ci, reconnus pour leur expérience dans un domaine, sont chargés de transmettre à la fois des savoirs liés à leur domaine d'expertise, mais aussi les valeurs et la culture de l'entreprise. A l'inverse, le tutorat peut aussi s'exercer entre un salarié plus jeune et un autre plus âgé, notamment sur les nouvelles technologies.

L'acte de tutorat doit être reconnu comme mission à part entière lors de l'entretien annuel.

### **L'aspect mobilité**

Le volet concernant la mobilité s'attache essentiellement à favoriser la circulation des compétences au sein de l'entreprise, que ce soit par de la mobilité au sein ou hors de l'entreprise.

Les dispositifs permettant la mobilité au sein de l'entreprise sont les suivants : les mobilités géographiques d'un site Renault à un autre, les prêts inter-sites industriels, le temps partiel de fin de carrière. Ils sont censés apporter de la flexibilité dans les possibilités de déplacement des ressources en fonction de la charge sur les différents sites.

A ceux-ci sont associés des dispositifs permettant aux salariés de suspendre leur contrat de travail pour une durée déterminée afin d'effectuer des mobilités en dehors de l'entreprise. Cela comprend le congé de création d'entreprise, le congé sabbatique, le congé de solidarité

internationale, les prêts de main-d'œuvre à une autre entreprise de la métallurgie ou à des PME, la période de mobilité, la mutation concertée ou encore la dispense d'activité (DA).

Certaines de ces mesures sont accompagnées d'indemnisations plus ou moins élevées. Elles font l'objet d'une période de mobilité (PM) de 18 mois, à l'issue de laquelle l'individu touche son indemnité s'il ne revient pas dans l'entreprise (sauf s'il fournit une lettre de démission avant la fin de la période).

Cette dernière mesure a été révisée pour la période 2013-2016 avec l'accord de compétitivité et mérite d'être explicitée.

Avec l'accord de compétitivité, ce dispositif a été élargi jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2017 à tous les collaborateurs (Cadres, APR, ETAM de tous les établissements industriels, techniques et tertiaires) pouvant faire valoir leurs droits à la retraite dans les trois ans suivant l'adhésion à la DA. Avant cela, il était soumis à des critères d'âge et de pénibilité du travail en usine. Cela s'appelait alors la DACS (Dispense d'activité pour les carrières spécifiques). Ce dispositif s'articule autour de deux grands critères. Les salariés pouvant en bénéficier doivent avoir 58 ans et plus au moment de leur adhésion (57 ans pour les salariés en carrière longue ou en situation de handicap) et prétendre à une retraite à taux plein dans les 36 mois suivant l'adhésion. Il prévoit, pendant une durée de 3 ans maximum, une suspension de contrat rémunérée à 75 % du salaire.

### **Les dispositifs d'accompagnement du parcours professionnel**

Les mesures d'accompagnement concernent à la fois l'aide apportée aux collaborateurs dans la construction de leur parcours professionnel ainsi que la facilitation du passage à la retraite, notamment via des mesures de fin de carrière.

Les principales mesures dédiées à l'accompagnement du collaborateur tout au long de son parcours professionnel sont l'entretien annuel, l'entretien de deuxième partie de carrière, les bilans professionnels et de compétence. A ceux-ci s'ajoute l'Entretien Préparatoire à la Mobilité, prévu dans l'avenant de l'accord GPEC du 18 juin 2012.

De plus, un ensemble d'outils d'information sur les parcours possibles a été mis en place. Les outils communs à toute l'entreprise sont Job Info et Carreers@renault. JobInfo est une plateforme indiquant les postes à pourvoir au sein de l'entreprise avec toutes les informations

associées. Carreers@renault informe les individus sur les métiers et les parcours professionnels en précisant notamment quelles sont les passerelles possibles.

Certaines directions ont mis en place des outils supplémentaires, hors GPEC, à visée informative également.

Le premier outil est désigné sous le terme de « boussoles ». Déployé en 2012 à destination de tous les collaborateurs, il s'organise sous la forme d'un ensemble de cartes métiers mettant en évidence des passerelles possibles entre différents postes de huit directions de l'ingénierie, identifiés comme requérant des compétences équivalentes. Trois différentes boussoles ont été élaborées, mettant en évidence :

- ✓ Les passerelles entre les postes de type "animation"
- ✓ Les passerelles entre les postes de type "Cœur de métier"
- ✓ Les passerelles des postes de type "Cœur de métier" vers "Animation"

Les boussoles ont pour objectif d'aider à la construction d'un projet professionnel, de donner de la visibilité sur les postes raisonnablement accessibles à partir d'un poste donné, de définir des scénarios d'évolution et d'être un support d'aide à la discussion entre le collaborateur et le manager ou RH<sup>86</sup>.

Le second outil a été déployé en 2014 sous le terme de « trèfles ». Cet outil est basé sur le *job grading*, qui est le référentiel des niveaux de responsabilité permettant de définir le niveau de rémunération des postes. Tous les collaborateurs sont également concernés. A nouveau construit sur le principe de la carte métiers, il consiste à mettre en lumière les parcours professionnels possibles au sein de chaque grande direction (Ingénierie de production, Fabrication...). Les parcours s'inscrivent dans trois grandes filières qui sont la filière expertise, projet et management. Les postes sont positionnés sur la cartographie les uns par rapport aux autres (Voir Annexe 3 : Deux exemples d'outils d'information sur les mobilités).

L'ensemble des dispositifs issus de la GPEC sont au cœur de la mise en œuvre de l'accord de compétitivité, et notamment du plan de départs. Ils permettent soit le départ des ressources hors de l'entreprise, soit le mouvement de populations en interne à l'entreprise, de façon à rééquilibrer les effectifs sur les différents sites et métiers en fonction de la distribution de la charge d'activité.

---

<sup>86</sup> Boussoles : kit de prise en main de l'outil, mai 2011

### 3.3.2. Les conséquences de la GDC et de l'accord GPEC

Toute la réflexion autour de la GDC a conduit à réinterroger les correspondances de poste et les passerelles possibles entre les postes et les métiers. Ainsi, dans l'outil boussoles déployé en 2012, il est indiqué, entre autres, qu'un Chargé d'affaires moyens industriels (CAMI) d'une direction donnée peut aller exercer sa fonction dans n'importe quelle autre direction. Autre exemple, l'outil annonce également qu'un concepteur produit/process d'une direction peut au choix prendre un poste dans une autre direction soit équivalent, soit en tant que CAMI, Préparateur, Spécialiste Métier Process ou encore Spécialiste en analyse de la concurrence. Ce type d'outil, bien qu'ayant le mérite de mettre en évidence des passerelles possibles entre les métiers, ne discute pas de la faisabilité des mobilités, tant du point de vue de l'individu, en termes de saut qualitatif à effectuer que de celui de l'organisation sur sa capacité à accueillir et à former un individu.

La notion d'emploi-type contenue dans la GDC réintroduit le débat autour de la faisabilité des mobilités. La réflexion engagée lors de la GDC 2014 a consisté dans un premier temps à définir une liste des emplois-types. Le groupe de travail, auquel nous avons pu participer<sup>87</sup>, avait pour mission de reprendre l'ensemble des fonctions présentes dans BPU<sup>88</sup> et de les croiser avec la liste des métiers au niveau monde. L'objectif était d'arriver à déterminer si une fonction donnée pouvait être commune à tous les métiers, donc fondée sur des compétences similaires permettant des mobilités via cette fonction entre deux métiers. Trois critères ont permis d'établir la liste finale des emplois-types :

- ✓ Le degré de connaissance nécessaire du métier
- ✓ La durée de formation nécessaire
- ✓ Le degré de généralisation vs spécification nécessaire pour arriver à identifier et à répondre aux besoins par métier.

Les conclusions du groupe du travail ont été les suivantes :

- ✓ Les fonctions qui nécessitent une connaissance spécifique d'un métier ne peuvent pas être considérées comme génériques. Cela vaut notamment pour les fonctions de CAMI, Spécialiste métier process, Leader Ingénierie et Pilote process. C'est notamment pour ces fonctions que le besoin d'avoir un emploi-type par métier a été exprimé. En effet, étant donné que ces fonctions ne permettent pas a priori d'effectuer aisément des mobilités inter-métiers, il est nécessaire pour les métiers de pouvoir exprimer de façon

---

<sup>87</sup> Séminaire de lancement de la GDC 2014, 7 janvier 2014. Au sein de ce groupe de travail, composé d'acteurs métier et RH, nous avons uniquement eu un rôle d'observatrice.

<sup>88</sup> Base Unique de Personnel : annuaire d'entreprise

différenciée leurs besoins afin d'avoir une ressource ayant les compétences sur le métier requises.

- ✓ Les fonctions qui sont davantage axées sur le pilotage projet et/ou le management et donc moins centrées sur les connaissances spécifiques au métier sont considérées comme génériques. Elles sont donc censées pouvoir permettre des passerelles entre les métiers. Cela concerne les fonctions de PFI, CUET<sup>89</sup>, CPM, Géomètre, Référent. La nature des compétences distinctives va porter sur des compétences techniques métier, qui s'acquièrent via des formations spécifiques à ce métier et un parcours de progression intra-métier.

Les dispositifs issus de la politique de gestion prévisionnelle des compétences entraînent une conséquence majeure : un départ difficile à anticiper de ses effectifs. En effet, les différents dispositifs n'affichent pas de contraintes aux départs, ce qui signifie que des acteurs de tous âges et de tous niveaux de compétence sont concernés et peuvent quitter l'entreprise dans un délai très court. Par exemple, le dispositif DA a un préavis de deux mois, mais les acteurs métier ont fait état dans les premiers mois de l'accord de compétitivité de départs précipités, quasiment du jour au lendemain. D'une part, l'un des points fréquemment exprimés par les métiers concerne le départ de ceux qui détiennent l'expertise, via les différents dispositifs permettant un départ anticipé à la retraite. Ces départs posent problème pour deux raisons : tout d'abord, ils quittent l'entreprise sans pouvoir forcément transmettre leurs connaissances et, par ailleurs, les départs ne sont pas remplacés, n'assurant donc pas le renouvellement des filières métier.

*« Donc les mobilités qu'il va y avoir nous posent un problème, parce que la plupart des gens qui, soit partent en retraite ou soit en mobilité, sont des gens qui sont quand même, tu peux le voir dans ce que j'ai pu te décrire, c'est quand même des métiers assez pointus » (Chef de service métier Assemblage-Tôlerie Caisse)*

*« Il y a un risque que, avant que les anciens partent quand les anciens seront partis, les gens soient pas encore formés » (Chef de service développement Emboutissage Caisse)*

*« Bah c'est pas une mauvaise chose pour une certaine catégorie de la population, parce qu'on a besoin quand même d'une expertise technique, et que cette expertise, on la perd petit à petit parce que, déjà les gens quittent l'entreprise, parce qu'ils partent en retraite etc, et puis derrière on n'a pas la relève. » (Responsable RH)*

Ainsi, comme le montrent les chiffres présentés ci-dessous, le dispositif de la DA a entraîné 48 départs de collaborateurs de plus de 58 ans (dont 10 en Emboutissage, 11 en Assemblage-Tôlerie, 11 en Peinture, 12 en Montage et une assistante de direction). Ce dispositif est le

---

<sup>89</sup> Sigle pour désigner les managers de proximité : Chef d'Unité Élémentaire de Travail

principal vecteur de la perte de compétence. Un seul retour a été effectué en Assemblage-Tôlerie.

Les autres dispositifs, même s'ils ne ciblent pas la population des individus en fin de carrière, ne permettent pas non plus l'anticipation des départs, et ne font pas l'objet de remplacements. Quatre retours au cours ou à l'issue de la période de mobilité ont été notés.

Dispositifs	Nombre de départs	Nombre de retours
GPEC (autres dispositifs)	13	0
DA	48	1
Création d'entreprise	1	0
Période de mobilité	14	4
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>5</b>

Tableau 20 : Les départs entre 2013 et 2016 à la DIPVE dans le cadre de l'accord de compétitivité de 2013<sup>90</sup>

D'autre part, l'autre problématique concerne le départ des ressources en cours de carrière, que ce soit des nouveaux arrivants ou des individus embauchés depuis quelques années. Ces départs sont facilités par les dispositifs tels que le congé de création d'entreprise, le congé sabbatique, le congé de solidarité internationale, les prêts de main-d'œuvre à une autre entreprise de la métallurgie ou à des PME, la période de mobilité ou encore la mutation concertée<sup>91</sup>. L'option de quitter l'entreprise paraît séduisante pour plusieurs raisons. Certains acteurs, affectés sur des postes critiques depuis plusieurs années, sans perspectives attrayantes à leurs yeux, se sentent lassés par leur activité et préfèrent choisir de quitter l'entreprise.

*« Parce que si nous on attend, les derniers les plus anciens vont partir. Les plus jeunes ça fait dix ans qu'ils font ça, ils vont dire 'j'ai envie de faire autre chose', et puis dans cinq six ans il y a aura plus personne. » (Chef d'UET Géométrie Caisse)*

D'autres sont découragés par la stagnation des salaires et la lourdeur de certains processus permettant l'évolution professionnelle au sein de l'entreprise, tel que le passage cadre. Les

---

<sup>90</sup> Données issues de la maquette effectifs 2016

<sup>91</sup> La mutation concertée permet au salarié de poursuivre sa carrière dans un autre contexte professionnel en conservant tous ses droits relatifs à son ancienneté. Elle s'accompagne du versement d'une indemnité à caractère de salaire correspondant à six mois de salaire. Ce type de mobilité ne peut s'effectuer qu'entre deux entreprises appartenant à la branche de la métallurgie.



indemnités proposées en cas de départ via les dispositifs de la GPEC leur offrent donc l'occasion d'aller chercher de meilleures conditions en externe.

*« Voilà et puis j'ai trouvé une entreprise d'accueil et donc je commence mi-septembre (...) Et donc, au final, je prends 15 % de rémunération et un passage cadre sous 5 ans » (David, pilote process Emboutissage Caisse)<sup>92</sup>*

Ce jeune ETAM, récemment recruté au sein du métier Emboutissage via une mobilité interne, annonce quitter son poste au bout d'un an seulement par manque de perspectives financières et d'évolution de carrière.

### *3.3.3. Les enjeux de la politique de mobilité en lien avec les réflexions autour de la gestion des compétences*

L'enjeu de cette réflexion autour de la gestion des compétences est de mieux cibler l'effort de mobilité interne, en se concentrant pour commencer sur les compétences critiques. Il s'agit donc d'assurer le renouvellement des postes jugés stratégiques pour l'avenir, en puisant dans les ressources positionnées sur des compétences non stratégiques. L'enjeu exprimé ici est donc le même que celui exprimé dans la partie précédente sur la politique de réduction des effectifs. Il s'agit essentiellement de mieux organiser la circulation des ressources en interne, faute d'avoir des possibilités d'embauches.

## 3.4. Une politique de recrutement à deux vitesses

### *3.4.1. Présentation de la politique de recrutement*

La politique de recrutement exposée dans l'accord GPEC de 2011 prévoit un total de 2 000 embauches, dont 1 600 sur le périmètre ingénierie et tertiaire. Cet objectif ne sera cependant pas enclenché dès lors que les évolutions exigées en parallèle dans l'accord ne seront pas satisfaites. Il s'agit notamment *« de maintenir les niveaux d'effectifs nécessaires à l'atteinte de la performance »*<sup>93</sup>.

Ainsi, en 2011, la Direction de l'Ingénierie Véhicule (DIV) a pu embaucher 250 personnes, dont un quota de 35 au sein de la DICAP. En réalité, seules 24 ont été recrutées. Les nouveaux entrants ont un profil d'ingénieur, pour la grande majorité fraîchement sortis d'école. La volonté de l'entreprise était clairement de recruter des profils jeunes afin de les former en interne et de les garder sur le long terme.

---

<sup>92</sup> Verbatim repris dans la Vignette 7 : Mobilité de David, Pilote process Emboutissage Caisse

<sup>93</sup> Accord du 4 février 2011 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Renault SAS

La stratégie était de prolonger ces embauches par un recrutement de profils d'ETAM, ce qui n'a pu être mené à bien. La dernière vague d'embauche d'ETAM remontait à 2005/2006.

*« Si tu veux, on a eu un plan de renouvellement des ressources parce que, l'année dernière, on a eu la possibilité d'embaucher sur la DIV, 250 personnes réparties entre toutes les directions, la DICAP pour sa part ayant un quota de 35 personnes, (...) Parce que si tu veux, il était prévu initialement de commencer par l'embauche des cadres, et l'année d'après c'est-à-dire en 2012, il était prévu d'embaucher des techniciens, sauf que le couperet est tombé avant et on a arrêté les embauches des non-cadres, mais c'était comme ça que c'était prévu, c'est, on embauche d'abord une première vague de cadres et ensuite on embauchera les autres, parce qu'on a plus besoin d'ingénieurs, tout de suite (...) Donc c'était ça, donc voilà, nous on a embauché 25, 23 personnes, 23, 25, je sais plus, donc voilà, aujourd'hui on est dans une dynamique où on nous demande de respecter une cible d'effectif par direction, donc on fait pas ce qu'on veut, je veux dire, on n'a plus le droit d'embaucher, on a beaucoup de gens qui rentrent d'expatriation et que l'on doit recaser et on s'aperçoit qu'on a du mal à les recaser » (Responsable RH)*

Une des explications au fait que la cible d'embauche n'a pu être atteinte au niveau de la DICAP vient des profils de postes recherchés. Les besoins exprimés par les métiers concernaient essentiellement les postes techniques, tel que le concepteur process, pour renouveler la population sur ces fonctions et permettre d'évoluer à ceux qui sont sur ces postes depuis quelques années. Ainsi, les offres d'emploi diffusées en externe ont été tournées dans ce sens, tout en requérant un niveau d'ingénieur, ce qui a créé une difficulté à attirer des candidats. La stratégie des métiers a donc été de recruter des ingénieurs sur des postes destinés normalement à des ETAM, tout en sachant que ceux-ci chercheraient à évoluer à moyen terme vers des postes de pilotage et non techniques. Les métiers anticipent ainsi le renouvellement des générations sur les postes de pilotage, mais signalent que cela ne résout qu'une partie du besoin, à savoir le besoin sur le court terme de pourvoir aux postes techniques et le besoin à moyen terme de renouvellement de la population sur les postes de pilotage.

*« Je me rappelle l'année dernière, j'ai remplacé notre ARS sur des séances d'embauche des techniciens, des ingénieurs quand il y avait eu une ouverture et on a présenté aux RH nos postes, aux RH France 'fin je pense et à chaque fois c'était vrai quel que soit le métier ils nous disaient 'mais c'est pas un poste d'ingénieur que vous proposez' et c'était vrai, autant en emboutissage que pour les autres, on a dit 'On sait que c'est pas un poste d'ingénieur, mais qu'est-ce que vous voulez qu'on vous dise, nous ce qu'on recherche c'est des gens qui font, c'est pas que des gens qui pilotent'. On a quand même pris des gens parce qu'il faut et puis ça permet au niveau des PFI et des ISTA et tout, de renouveler aussi les générations, mais le besoin il était pas que là, donc après une problématique par rapport à ça sur les parcours des gens et comment on accompagne les*

*gens dans leur parcours, si derrière, il y a plus les gens qui font. » (Chef de service développement Emboutissage Caisse)*

Les métiers expriment donc leur satisfaction à avoir pu recruter quelques ressources de statut cadre pour assurer le renouvellement à moyen terme des postes de pilotage notamment. Cependant, ils pointent un besoin encore plus grand de recrutement d'acteurs de niveau ETAM pour répondre à la charge d'activité pesant sur les postes techniques.

### 3.4.2. Les conséquences de la politique de recrutement

Le principal problème posé par la politique de recrutement concerne le non-renouvellement des ressources. Dans le point précédent sur la gestion prévisionnelle des compétences, il a été montré que ce problème empêchait la transmission des connaissances, en plus du fait qu'il occasionne de fortes difficultés à recruter sur certains postes.

Cette difficulté de recruter s'explique essentiellement par le ciblage des recrutements. Depuis 2005, les embauches de personnel ETAM se sont trouvées diminuées drastiquement au profit de cadres. Au global, la population des ingénieurs et cadres restent relativement stable depuis 2005, tandis que celle des ETAM baisse systématiquement chaque année. En termes d'effectifs, cela se traduit par les chiffres présentés dans le tableau ci-dessous.

Années	2005	2007	2009	2011	2013	2015
ETAM	16 426	15 541	13 710	13 272	12 016	10 603
Cadres et ingénieurs	10 889	10 890	10 319	10 625	10 317	10 172

Tableau 21 : Données tirées des bilans sociaux publiés entre 2005 et 2015

Ainsi, suite à l'accord de compétitivité de 2013, la population des ETAM perd environ 1 413 salariés, tandis que celle des cadres et ingénieurs diminue de 145 salariés.

Ceci pose deux problèmes : dans un premier temps, les parcours professionnels des cadres sont différents de ceux des ETAM. Ils sont moins disposés à rester sur un même poste sur des durées longues, se projettent sur des postes à responsabilité plus rapidement et privilégient plutôt la filière management ou projet plutôt que l'expertise. Or les besoins des métiers exprimés lors de la GDC portent davantage sur des postes d'ETAM où les durées sur un même poste peuvent aller de cinq à dix ans.

« En moyenne d'âge, de par l'historique c'est assez bien réparti entre les moins jeunes et les plus jeunes, en sachant que les plus jeunes, ils commencent à avoir plutôt 32 ans et que derrière c'est vide. (...) Il y a eu des nouveaux embauchés mais seulement ingénieurs et c'est pas du tout mon besoin. Ils sont là en parcours, on sait pertinemment que ces jeunes ingénieurs, ils vont pas rester parmi nous, la première chose qu'on fait avec eux c'est clarifier où est-ce qu'ils veulent aller, où est-ce que nous on souhaite qu'ils aillent et puis se mettre d'accord pour voir comment est-ce qu'on construit pour aller à peu près où on veut tous qu'ils aillent, de manière conjointe. L'inquiétude qu'il y a c'est que on a, dans les jeunes, des gens qui passent de concepteurs à leader d'ingénierie parce qu'il y en a qui sont bien câblés, heureusement, mais derrière il y a pas l'appel d'air, il y a plus de concepteurs, il y a plus d'entrées, donc moi l'inquiétude que j'ai, c'est derrière, comment est-ce que je continue à faire monter des jeunes en leaders d'ingénierie, à les garder motivés concrètement » (Chef de service développement Emboutissage Caisse)

Par ailleurs, le manque d'embauches révèle un autre problème, qui se manifeste par la difficulté à occuper les postes d'entrée. En effet, ces postes sont naturellement destinés à de nouveaux entrants et sont donc difficiles à donner à des acteurs expérimentés.

A l'inverse, les postes à responsabilité sont engorgés, étant donné que les embauchés des dix dernières années ont pris progressivement des postes plus élevés. Cela se traduit par des problèmes, comme la gestion du retour d'expatriation. Les expatriés, ayant acquis un certain nombre de compétences durant leur période à l'étranger, prétendent à des postes plus élevés à leur retour. Or, du fait de la saturation des postes intermédiaires à responsabilité (CUET, PFI...), leur affectation s'avère compliquée à gérer.

« Oui, parce que je veux dire, les gars, ils râlent tous parce qu'ils ont pas d'embauche, par contre les gens qui rentrent d'expatriation on a du mal à leur trouver des postes, donc ça va hein »  
(Responsable RH)

On observe donc un double problème lié à l'affectation des postes : les postes d'entrée sont difficiles à affecter du fait de l'absence de ressources entrantes, et les postes à responsabilité sont engorgés du fait de l'évolution de carrière naturelle des individus déjà présents depuis quelques années dans l'entreprise

### 3.4.3. Les enjeux de la politique de mobilité en lien avec la politique de recrutement

La politique de recrutement et les difficultés qu'elle entraîne contiennent donc un enjeu de renouvellement de la population sur certains postes, notamment les postes d'entrée. En voulant favoriser la flexibilité des ressources, la volonté de l'entreprise est de créer une circulation des ressources qui pourrait permettre, entre autres, de donner des postes d'entrées à des acteurs expérimentés voulant redémarrer de zéro sur un nouveau métier.

## CHAPITRE 5 : De l'intention à la mise en œuvre du nouveau régime de mobilité

### **1. Les évolutions observées du régime de mobilité dans l'ingénierie : nouvelles formes, nouveaux acteurs et processus**

Nos entretiens ont permis d'observer une évolution de la politique de mobilité sur quatre points : une diversification des formes de mobilité (1.1), la personnalisation des parcours (1.2), l'introduction de nouveaux acteurs dans la gestion des mobilités, les managers de proximité comme accompagnateurs des mobilités et un acteur-tiers, l'ARS (1.3), et l'accélération du processus de mobilité (décision de mobilité, temps de transfert et d'opérationnalisation) (1.4). Nous détaillons ces quatre évolutions et dressons une typologie des mobilités observées à l'Ingénierie.

### **2. Les évolutions répondent-elles aux attentes des individus ?**

Sur la base du point de vue des individus, nous classons les mobilités de notre échantillon en trois catégories : mobilités qualifiées de réussies, difficiles ou d'échecs. Elles représentent le vécu des individus (2.1). Cette classification nous permet de montrer que la perception des mobilités dépend des générations et des statuts des salariés (2.2). Seule une attente est partagée par l'ensemble des acteurs : le besoin d'être davantage accompagné par l'entreprise dans la démarche de mobilité (2.3). Enfin, nous identifions deux difficultés individuelles qui viennent freiner la mise en œuvre de la nouvelle politique de mobilités, ainsi que l'acte de mobilité en général.

### **3. Les évolutions sont-elles faisables pour l'entreprise ?**

Cette dernière partie analyse la faisabilité des évolutions de la politique de mobilité du point de vue de la contingence vis-à-vis de la nature de l'activité et du contexte. Dans un premier temps, nous analysons la faisabilité des mobilités inter-métiers en fonction de la spécificité des métiers (3.2.1) et de celles des postes (3.2.2). Puis nous revenons sur le contexte de l'entreprise afin de montrer si les principes de la nouvelle politique de mobilité sont pertinents dans la situation actuelle et viennent apporter une réponse à la tension autour des ressources (3.3).

## **CHAPITRE 5 : De l'intention à la mise en œuvre du nouveau régime de mobilité**

### **1. Les évolutions observées du régime de mobilité dans l'ingénierie : nouvelles formes de mobilité, nouveaux acteurs et processus**

Après avoir consacré le chapitre précédent à la caractérisation de l'évolution souhaitée de la nouvelle politique de mobilité, nous regardons à présent quels sont les changements réellement observés et mis en œuvre sur le terrain. Quatre évolutions ont été identifiées : le développement de nouvelles formes de mobilité (inter-métiers et inter-directions), la personnalisation des parcours en fonction des profils individuels et des besoins de l'entreprise, l'apparition de nouveaux acteurs dans la gestion des mobilités et une accélération de certaines phases du processus, à savoir le temps de transfert d'un poste à un autre et l'opérationnalisation.

Cette partie se base essentiellement sur l'analyse des 37 récits de vie.

#### **1.1. Une évolution observée des formes de mobilité**

Dans les souhaits d'évolution de la politique de mobilité décrits dans le chapitre précédent, les acteurs nous faisaient part de leur intention de développer de nouvelles formes de mobilité afin de décroïsonner les filières métier. L'analyse du contexte de l'entreprise nous a permis de dégager d'autres motifs, à savoir la nécessité de pouvoir remplacer les départs via des mouvements internes, dans un contexte de gel des embauches, d'où le besoin d'avoir une partie des ressources plus flexibles et polyvalentes. Ainsi, la volonté d'une diversification des formes de mobilité semblait répondre à une exigence du contexte de l'entreprise. Cette volonté s'observe à la fois dans le discours des individus sur leur projection de carrière, mais également dans l'analyse des types de mobilité de notre échantillon.

### 1.1.1. La mobilité inter-métiers est une perspective de plus en plus envisagée par les individus

L'analyse de nos récits de vie a révélé une évolution de la représentation des mobilités au sein de la Direction de l'Ingénierie de Production Véhicule. Comme expliqué précédemment, les parcours classiques au sein de l'ingénierie se déroulaient historiquement au sein d'un même métier, la progression de l'individu obéissant à des mouvements tantôt horizontaux, quand il s'agissait de passer d'un projet véhicule à un autre, tantôt verticaux, en effectuant une mobilité vers un poste de niveau supérieur.

*« Mon cœur de métier, c'est vraiment l'assemblage, avec tout un poste de CAMI/PFI, et ça au sein de plusieurs projets. » (Etienne, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

Or, sur la base d'une caractérisation fine des 133 mobilités de notre échantillon, il apparaît que les formes de mobilité de type inter-métiers sont de plus en plus naturelles dans l'esprit des salariés à l'époque actuelle. Ces pratiques ne sont pas nouvelles. En effet, nous les observons déjà dans des parcours antérieurs à la période étudiée. Cependant, alors qu'elles étaient considérées comme atypiques encore il y a peu, elles transparaissent, à l'heure actuelle, dans le discours des individus, comme des pratiques communément envisageables.

Globalement, dans le discours des individus, les mobilités inter-métiers sont envisagées plus naturellement. Dans le premier extrait, l'individu en fait même une attente forte en termes de perspectives de carrière.

*« Après te dire que je resterai à l'emboutissage, je pense pas non (...) maintenant je me dis là maintenant avec le châssis et le montage je pense qu'il y a, il doit y avoir moyen de trouver un truc (...) 'fin ouvrir, ré-ouvrir si tu veux sur une autre compétence process que j'ai jamais vu » (Sandrine, Chef d'UET Emboutissage Caisse).*

D'autres acteurs font part d'une volonté moins forte, mais se montrent prêts à considérer la possibilité de changer de métier.

*« Après je m'interdis pas aujourd'hui de partir en tant que chef d'UET, de partir sur d'autres UET, éventuellement en dehors de l'emboutissage » (Matthias, CUET Emboutissage Caisse)*

*« Côté montage, au travers de ma casquette cette fois-ci chef de projet, j'ai vu un peu de PFI côté montage, je vois les PFI côté emboutissage (...) je pense que ça me poserait pas trop de problème parce que j'aime l'apprentissage, j'ai besoin d'apprendre des choses quoi, de rentrer dans un nouveau métier » (Paul, PFI Soudure Liaison au sol)*

*« Aujourd'hui ma volonté c'est de rester dans ce que je connais. Donc continuer dans le monde de l'Assemblage et ce sera certainement un rôle on va dire d'IST. (...) Après, les perspectives, j'ai pu voir au moment où je suis passé, quand j'ai fait PFD, tu peux aller dans d'autres directions également. Je pense qu'à un moment donné, ça pose beaucoup moins de problèmes quand t'as*

*acquis de l'expérience, d'aller dans d'autres domaines, parce que tu retrouves toujours cette phase on va dire où tu vas monter dans des rôles et c'est beaucoup plus du pilotage, de l'animation. Je dis pas qu'il faut pas connaître le produit premier, mais tu peux avoir ce rôle-là dans différentes directions après. » (Etienne, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

*« Si un jour je devais passer à la Dicap ? Je sais pas faudrait que je pèse le, le pour et le contre, qu'est-ce que c'est exactement le métier Dicap parce que je le connais par rapport à ce que moi je leur demande, mais je le connais pas, dans le détail si tu veux. Je sais les grandes lignes, même plus que les grandes lignes, mais j'ai pas tous les avantages et les inconvénients en tête, donc il faudrait que je, ça serait à réfléchir, pourquoi pas. » (Alexandre, Pilote géométrie Montage)*

Ces derniers verbatim montrent l'évolution des mentalités au sein de l'Ingénierie. Même si les changements de métier restent inhabituels pour certains, beaucoup de nos acteurs interviewés semblent de plus en plus considérer cette option pour eux-mêmes ou de manière générale.

Ainsi, nos entretiens révèlent une ouverture des individus aux nouvelles formes de mobilité. Ces derniers l'envisagent essentiellement comme une opportunité d'acquérir de nouvelles compétences. Cependant, un certain nombre de nuances peuvent être apportées sur l'accès à ce type de mobilités. Premièrement, le troisième verbatim invite à s'interroger sur le fait que certains postes paraîtraient plus adaptés que d'autres aux mobilités inter-métiers. Deuxièmement, les individus les plus ouverts à ces mobilités ont, en général, déjà connu au moins une mobilité inter-métiers durant leur carrière. Enfin, ce sont majoritairement des cadres qui expriment des attentes en termes de changement de métier.

A ce stade, bien que la mobilité inter-métiers paraisse être une perspective plus acceptée et envisagée, il semble y avoir des disparités en termes d'attente. Nous approfondirons ce point dans la partie 2 de ce chapitre.

Après avoir montré que les mobilités inter-métiers étaient envisagées par les individus comme une perspective attrayante, nous avons cherché, par le biais d'une typologie, à montrer les différentes formes que prennent les mobilités de notre échantillon, notamment celles impliquant un changement de métier.

### *1.1.2. Les critères de changement observés lors d'une transition à l'Ingénierie*

Pour caractériser les mobilités de notre échantillon, nous avons construit une typologie, en analysant les différents changements intervenant lors d'une mobilité. Cette typologie est inspirée des travaux sur les transitions professionnelles présentés dans notre chapitre 2. Sept



critères ont été identifiés et validés avec les acteurs de terrain : le changement de filière métier, de secteur, de site géographique, de famille de fonctions, de niveau, de spécialité technique et de fonction. Ils sont présentés de la transition la plus difficile à réussir à la plus facile, classement établi à partir de l'analyse de la réussite ou de l'échec associé à chaque type de mobilité de notre échantillon (cf. 2.1).

Le premier critère recouvre un **changement de filière métier**. Pour reprendre la définition introduite dans le chapitre 1 de notre thèse, un métier de conception se caractérise comme « *un groupe professionnel détenant et exerçant un ensemble de savoir-faire homogènes et partagés dont l'acquisition requiert plusieurs années d'apprentissage, dont les membres sont soumis à certaines règles dans l'exercice de leur profession et dont l'identité collective est reconnue* » (Sardas, Lefebvre et al. 2003). Sur notre terrain, nous appelons métiers cinq groupes professionnels correspondant à cette définition, à savoir l'Emboutissage, l'Assemblage-Tôlerie, l'Usinage, le Montage et la Géométrie. Quand nous parlons de changement de filière métier, cela correspond donc à une mobilité entre l'un et l'autre de ces groupes. Par exemple, cela pourra être une mobilité du métier Emboutissage vers l'Assemblage-Tôlerie. Au sein de l'Ingénierie, ces métiers sont répartis dans trois grandes entités : la Caisse, le Châssis-Liaison au sol et le Montage.

Directions/ Entités	Caisse			Châssis-Liaison au sol				Montage	
Métiers	Emboutissage	Assemblage- Tôlerie	Géométrie	Emboutissage	Usinage	Soudure (Assemblage- Tôlerie)	Montage	Montage	Géométrie

Tableau 22 : Les métiers de l'échantillon répartis dans trois grandes entités

Cette définition illustre ce qu'implique un changement de filière métier. L'acquisition d'un savoir-faire sur plusieurs années, l'appartenance à un groupe professionnel avec une identité forte et reconnue au sein du groupe et à l'extérieur et l'apprentissage de nouvelles règles métier rendent la transition d'un métier à un autre très complexe à gérer à la fois pour l'individu et pour l'organisation.

*« Alors, ce qui est super dur, c'est là, c'est quand tu prends un poste de management sans bagage, sans la grosse valise technique qui va avec, parce que moi à l'époque quand j'avais rencontré [le chef de département], 'fin t'as bien conscience que je suis pas issue du métier, que moi la faisabilité embout' j'y connais rien, je vois grosso modo qu'un flanc tout plat, ça ressort en forme, mais les catégories de presse, machin, tout ça j'y connaissais rien (...) Donc j'ai une petite période*

*de recouvrement avec [le chef d'UET] qui s'occupait de toute la partie investissement que j'ai aujourd'hui. Il m'a pas mal briefée, tout ça. La chance que j'ai eu, que j'ai sur ce poste-là, c'est que j'ai [ma hiérarchique] qui connaît tout par cœur, qui est là depuis longtemps (...) encore maintenant j'ai des bilat' toutes les semaines, j'ai un problème elle est là » (Sandrine, Chef d'UET Emboutissage Caisse).*

Cette nouvelle recrue du service Emboutissage nous exprime à quel point une transition inter-métiers demande un investissement lourd sur le réapprentissage exigé pour l'individu d'un ensemble de savoir-faire techniques. De même, pour l'organisation, l'exigence porte sur l'effort de formation de la nouvelle recrue, effort consistant notamment à dédier des ressources à l'apprentissage du nouvel arrivant (tuteur, pairs, hiérarchique), de façon à favoriser la montée en compétence de l'individu sur des savoirs souvent spécifiques.

Par ailleurs, ce même acteur nous indique qu'un changement de métier implique également de faire un effort d'intégration au sein d'un collectif métier souvent stabilisé depuis de nombreuses années et doté d'une identité et d'un sentiment d'appartenance fort.

*« J'arrive je leur dis 'fin moi je suis chef, par contre je suis je suis pas technique, (...) c'est vrai que du coup c'est quand même un tournant parce que toutes les personnes que j'ai récupérées dans l'équipe avaient toutes un chef qui s'y connaissait en technique, donc effectivement quand on venait me voir et qu'on me disait 'tu te rends compte na-na-na, tu te rends compte le fournisseur, tu te rends comptes' et là je regarde je fais 'non je ne me rends pas compte' donc en fait, quand tu peux pas apporter une réponse technique (...) après c'est trouver sa place, montrer qu'on a toute la légitimité d'être là » (Sandrine, Chef d'UET Emboutissage Caisse).*

Ainsi, quel que soit le poste occupé, l'intégration au sein d'un collectif métier passe par la construction de sa légitimité aux yeux des acteurs déjà présents, légitimité qui passe souvent par l'acquisition du savoir technique propre au métier concerné. Un changement de métier peut donc nécessiter plusieurs années avant que l'individu ait le sentiment d'être reconnu au sein de son nouveau collectif.

Le second critère est le **changement de secteur**. Par secteur, nous entendons les grandes directions composant l'entreprise : la Fabrication, l'Ingénierie, les Achats, la Qualité, le Commerce. Ces différents secteurs fonctionnent comme des entités indépendantes les unes des autres. Cela concerne aussi bien leur organisation que les enjeux propres à chaque activité, le contenu même des missions ou encore le vocabulaire usité.

*« Par contre, la marche, elle a été énorme. Entre le Manufacturing<sup>94</sup> et l'Ingénierie, c'est quasiment comme si je changeais de boîte. J'ai dû réapprendre tout un vocabulaire. Tu as dû voir*

---

<sup>94</sup> Fabrication

*que chez Renault, on parle beaucoup par sigles. Là, j'ai vraiment mis 3 mois à atterrir. C'était intense. (...) Personnellement, j'ai fait des journées de 12h pendant trois mois pour me mettre au niveau. J'ai récupéré des bouquins sur les outils d'emboutissage. En fait, il fallait aussi surtout tout simplement passer du temps pour s'approprier les outils. (...) Et puis, même, appréhender tout simplement le fonctionnement de l'ingénierie qui est différent de celui du Manufacturing. Je ne m'étais jamais plongé vraiment dans le détail sur l'intérieur d'une machine. Moi, comme je te le disais, quand elle tombait en panne, j'appelais la maintenance et ils s'occupaient de cela. Ni dans le détail sur l'intérieur d'un outil. » (Samuel, PFI Emboutissage Caisse)*

Cet acteur qui relate sa transition du secteur de la Fabrication à celui de l'Ingénierie insiste sur le réapprentissage nécessaire à effectuer lors de ce type de mobilité. Tout comme le changement de métier, le changement de secteur requiert de se familiariser avec un nouvel environnement et d'en apprendre le fonctionnement et les codes. En revanche, sur ce type de transition, le délai pour parvenir à un sentiment d'autonomie pour l'individu se situe entre trois et six mois, ce qui est considérablement moins long que sur un changement de métier, où cela peut aller entre 3 et 6 ans.

*« Au bout de 6 mois. 3 mois à 12h par jour. Et entre le troisième et le sixième mois, de bons horaires aussi, avant de pouvoir avoir un rythme à peu près normal. » (Samuel, PFI Emboutissage Caisse)*

Par conséquent, le changement de secteur est considéré comme une transition complexe à gérer du point de vue de l'ajustement que cela exige pour l'individu.

Le critère du **changement de site géographique**<sup>95</sup> est également apparu à plusieurs reprises. Ce critère s'applique uniquement dans les cas où un individu change d'intitulé de fonction, en même temps qu'il change de lieu de travail, ou s'il effectue une mobilité géographique permanente à fonction inchangée. En précisant cela, nous excluons toutes les mobilités géographiques temporaires, qui se présentent notamment lors des démarrages véhicule effectués sur les sites de Fabrication. Par exemple, nous considérons qu'il y a un changement de site géographique quand l'individu passe d'un poste de chef d'UET au Technocentre à chef d'atelier à l'usine de Sandouville. D'un point de vue professionnel, ce type de mobilité implique entre autres de passer sous l'autorité hiérarchique de son nouveau site, de reconstruire son

---

<sup>95</sup> Ce critère a été ajouté a posteriori, suite à la restitution faite le 17/09/2014 au département Liaison au sol (Annexe 2 : Exemple d'un compte rendu de réunion avec le département Châssis Liaison au sol). Ceux-ci, davantage sensibles au changement de site géographique, du fait de leur localisation au Mans, ont mis en avant la problématique du changement de lieu et de l'effort d'ajustement que cela engendre pour un individu. Ils prennent l'exemple des pauses déjeuner pour illustrer l'isolement qui peut résulter d'un changement de site géographique. En effet, dans les premiers temps suivant ce type de mobilité, il peut arriver qu'un nouvel arrivant, qui ne s'est pas encore construit son réseau sur son nouveau lieu de travail, déjeune seul. Cette situation fait l'unanimité auprès des acteurs.

réseau relationnel et de prendre connaissance des pratiques et règles de son nouvel environnement de travail. D'un point de vue personnel, cela peut impliquer un déménagement, y compris celui de sa famille, et la création d'une nouvelle routine personnelle.

Le quatrième critère concerne le **changement de famille de fonctions**. Nous répartissons les postes de notre échantillon en trois grandes familles de fonctions : les postes techniques, détenteurs du savoir métier, les postes de pilotage, plutôt orientés sur des compétences transversales de pilotage projet (notamment sur toutes les exigences liées à la gestion des coûts, de la qualité et du délai) et les postes de management, dédiés à la fois à la supervision des sujets techniques et/ou projets de leur périmètre et à la gestion de leur équipe. Le changement de famille de fonctions va s'illustrer, par exemple, par le passage d'une fonction technique à une fonction de pilotage.

Le cinquième critère concerne le **changement de niveau de poste**. Les métiers de l'Ingénierie sont dotés de différents outils permettant de classer les postes. Premièrement, les grilles de compétences sont des outils dotés d'un standard commun, notamment sur le référentiel des compétences transversales ou sur l'échelle de cotation (de 1 à 5, 1 étant le niveau débutant et 5 le niveau expert), puis adapté au sein de chaque métier. L'adaptation se réalise sur deux points : les compétences spécifiques à chaque métier et l'interprétation des cinq niveaux de compétences.

Par ailleurs, la mise en place du *job grading*, référentiel des niveaux de responsabilité mis en œuvre dès juillet 2012 et basé sur la méthode Hay, a également contribué à dessiner une classification des postes. On la retrouve en annexe avec l'outil Trèfles, déjà présenté dans la section 3.3 du chapitre 4.

Ces deux référentiels nous ont permis de dresser la classification ci-dessous.

Niveaux	Postes
Niveau 1	Géomètre
Niveau 2	CAMI Pilote Process Spécialiste métier process
Niveau 3	Leader Ingénierie PFI Pilote géométrie
Niveau 4	Chef d'UET Chef de projet métier
Niveau 5	Chef de service Expert Chef de département

Tableau 23 : Classement des postes de l'Ingénierie Process d'après les grilles de compétence et le job grading (Annexe 3 : Deux exemples d'outils d'information sur les mobilités)

Nos cas de mobilité comportaient également des **changements de spécialité technique**. Ces changements peuvent être de deux sortes. Premièrement, les individus peuvent être spécialisés en fonction des *units* du véhicule (superstructure, soubassement, ouvrants). Comme l'indique ce verbatim, tout au long de sa carrière, un individu peut se former sur plusieurs *units*.

« On pourrait avoir un géomètre qui fait un ou deux projets sur la base roulante, il peut revenir il peut faire du métier (...) Sur son périmètre qu'il connaît, ensuite il peut repartir en projet si il veut pour changer d'unit (...) Donc c'est cette fonction une fois que tu fais ça un certain temps, tu commences à connaître bien ton unit, et du coup, tu peux repartir faire un projet dans cet unit -là et puis au coup suivant tu peux revenir là du coup dans la fonction métier, et ainsi de suite voilà tu peux changer, donc voilà ça peut occuper plusieurs années, sans faire toujours la même chose (...) donc ça permet d'avoir quelque chose, construire quelque chose dans le temps sans que la personne pense 'je fais tout le temps le même boulot' » (Chef d'UET Géométrie Caisse)

Le changement d'*unit* entraîne donc un changement de périmètre d'activité qui, sans modifier les missions d'un individu, en fait varier le contenu.

« C'est que c'est quand même pas tout à fait le même travail quand on travaille sur la base roulante c'est pas les mêmes problèmes de géométrie c'est pas les mêmes que sur de la superstructure et c'est pas les mêmes que sur des ouvrants, pas la même technique, les ouvrants on va avoir du sertissage, on va avoir de l'aspect, il faut rentrer le trou de la porte dans le trou du côté de caisse, donc c'est pas tout à fait la même chose, le réglage est fin, l'analyse est pas la même alors que sur la base roulante c'est un peu plus, c'est de la grosse pièce, c'est des grosses épaisseurs et (...) C'est caché donc tout ce qui est aspect on s'en fiche et puis on va avoir des problématiques autres parce qu'il va falloir mettre en géométrie des pièces de fortes épaisseurs, plus résistantes, donc ça réagit pas de la même façon 'fin en tous cas le comportement est pas le

*même, en superstructure aussi on a des pièces qui sont de l'aspect, donc c'est quand même, les métiers sont pas tout à fait les mêmes » (Chef d'UET Géométrie Caisse)*

*« Il n'y a pas beaucoup de pièces mais c'est des pièces qui sont stratégiques, parce que c'est des pièces visibles et difficiles à mettre au point en termes de géométrie. Donc ça, c'est plutôt bien. Il y a une architecture assez complexe par rapport à tout ce qui va être monté dans les portes. Ça, c'est plutôt le rôle d'un concepteur que de prendre en compte ces contraintes, moi ce qu'il faut, c'est que je défende la faisabilité de la pièce par rapport à un concepteur qui lui doit concevoir pour faire plaisir à la fois au design, au meilleur coût et à tous les autres métiers que l'emboutissage, le câblage, l'électronique. » (Samuel, PFI Emboutissage Caisse)*

Ainsi, changer d'unité implique un changement de contenu d'activité au sein d'un même métier. Cela va entraîner la plupart du temps un changement d'équipe, mais aussi l'apprentissage de nouveaux standards et des contraintes pesant sur les pièces de l'unité en question. En termes de parcours, un individu peut donc rester à un même poste, tout en changeant d'unité, ce qui lui permet de varier à la fois son environnement de travail immédiat mais aussi ses relations avec des métiers connexes et le contenu de son activité.

Deuxièmement, l'activité au sein des métiers est également divisée entre les activités sur du capacitaire et les activités sur du spécifique. Le capacitaire concerne tout l'appareil de production qui peut être généralisé à l'ensemble des véhicules (bâtiments d'usine, les lignes de production, les presses d'emboutissage...). Le spécifique se rapporte à tous les outils de production qui vont être propres à un véhicule en particulier. Ces deux activités répondent à des exigences différentes d'un point de vue technique mais aussi dans l'organisation du projet.

*« Tu passes d'une machine qui s'ouvre et qui se ferme avec beaucoup de technologies à l'intérieur, tant électrique qu'hydraulique, à un truc qui est une masse de fonte avec dedans des vérins et des choses qui montent et qui descendent pour pouvoir faire une pièce. Mais la problématique est encore différente parce que pour faire une pièce, tu dois venir fermer deux moules. Il faut que les moules se mettent dans des bonnes places pour avoir une pièce avec les qualités... T'as un aspect technique à l'intérieur qui est complètement différent de ce qu'on travaille de notre côté ». (Olivier, PFI Emboutissage Caisse)*

*« En capacitaire, tu es tout seul, en amont des projets véhicules, en amont des contraintes et il faut juste que je sois à l'heure quand les outils arrivent. Sur un projet outillage, tu as toutes les contraintes du bureau d'étude, des évolutions sur le produit qui viennent te parasiter la ligne de conduite du planning ». (Olivier, PFI Emboutissage Caisse)*

Ainsi, les acteurs de la partie capacitaire œuvrent en amont des projets véhicules et répondent à une contrainte de délai unique et déterminée à l'avance, tandis que les acteurs exerçant sur du spécifique doivent répondre à des contraintes et des imprévus tout au long du déroulement du projet. D'un point de vue technique, tandis que l'un gère des machines de production

génériques à tous les projets, l'autre travaille sur la conception d'outils spécifiques à chaque ou à une série limitée de modèles de véhicule. Ainsi, le passage de l'activité capacitaire au spécifique et inversement entraîne un changement du contenu des missions.

Le dernier critère concerne le **changement de fonction**. Celui-ci relève du changement le plus basique effectué lors d'une mobilité, à savoir le passage d'un poste A à un poste B. Nous nous basons pour cela sur le référentiel des postes contenus dans la base BPU<sup>96</sup> de l'entreprise.

Fonctions techniques	Pilote Process Spécialiste Métier Process Chargé d'affaire Moyens Industriels (CAMI) Géomètre Référent
Fonctions de pilotage	Leader Ingénierie Pilote Fonction Industrielle (PFI) Pilote Fonction Démarrage (PFD) Pilote Synthèse Capacitaire (PSC) <sup>97</sup> Pilote Géométrie
Fonctions de management	Chef d'UET Chef de projet métier (CPM)

Tableau 24 : Principales fonctions de notre échantillon classées par famille de fonctions

A ces sept critères, nous associons parfois d'autres facteurs de caractérisation du changement, que les acteurs nous pointent comme étant sources de complexité ou de richesse sur leur poste. Ces critères peuvent être variés. Nous donnons ici plusieurs exemples sans prétendre à l'exhaustivité. Cela peut être une mission sur une usine Greenfield (l'implantation d'un tout nouveau site usine) ou le fait de travailler en relation avec des sites à l'étranger, que ce soit dans le cadre de l'Alliance avec Nissan ou de collaboration avec des sites industriels (Curitiba, Pitesti, Valladolid, Wuhan...). D'autres critères peuvent être cités, tel que l'accroissement du volume d'interlocuteurs sur un nouveau poste ou le fait d'avoir une multiplicité de sujets à gérer. Enfin, dans certains cas, la complexité provient du manque de ressources qui contraint certains acteurs à cumuler plusieurs fonctions.

Dans la typologie des mobilités effectuées à l'Ingénierie, nous reprenons les sept critères décrits ci-dessus, mais ne prenons pas en compte les autres facteurs de caractérisation, trop nombreux

<sup>96</sup> Base Unique de Personnel : annuaire d'entreprise

<sup>97</sup> Fonction de synthèse, spécifique à l'Emboutissage

pour pouvoir aboutir à un ensemble cohérent. Ces facteurs nous serviront par la suite comme facteurs explicatifs des difficultés perçues par les individus lors de leur mobilité.

### 1.1.3. Les types de mobilité observés à l'Ingénierie

Par combinaison de ces critères, nous avons caractérisé chaque mobilité de notre échantillon, ce qui nous a permis de corroborer l'évolution des mentalités concernant les mobilités hors du métier d'origine.

Les différents types de mobilités répertoriés sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Nombre de critères	Fonction	Spécialité technique	Niveau -	Niveau +	Famille de fonctions	Site géographique	Secteur	Filière métier	Nombre d'occurrences
1	x								7
		x							7
								x	4
2	x			x					18
	x		x						2
	x				x				15
	x						x		2
	x							x	4
3	x		x		x				3
	x			x	x				28
	x			x		x			2
	x				x		x		1
	x					x	x		2
	x		x					x	2
	x				x			x	6
	x			x				x	2
4	x		x		x		x		1
	x			x		x	x		1
	x		x		x			x	4
	x			x	x			x	7
	x				x	x	x		1
	x					x	x	x	2
	x				x		x	x	2
5	x			x	x	x	x		5
	x			x	x	x		x	1
	x			x	x		x	x	1
6	x			x	x	x	x	x	1
<b>Total :</b>									<b>133 mobilités</b>

Tableau 25 : Typologie des 133 mobilités tirées des 37 récits de vie



Dans notre échantillon de 133 mobilités, nous comptons 36 mobilités traduisant un changement de métier, soit 27 % des mobilités étudiées, ce qui dénote d'une réelle évolution d'après les acteurs métier, à la fois dans leur discours mais également dans les mobilités récentes qui s'effectuent dans les départements<sup>98</sup>.

Sur la base de cette typologie, notre première constatation révèle que certains métiers, comme ceux au sein du département Châssis-Liaison au sol, sont plus vecteurs de ce type de mobilités que d'autres, à savoir l'Emboutissage, l'Assemblage Tôlerie, la Géométrie ou encore le Montage. Ainsi, sur les 40 mobilités effectuées entre ou vers les métiers du Châssis-Liaison au sol (Emboutissage, Usinage, Soudure, Montage), 17 comportent un changement de métier, soit 42 %.

A l'inverse, sur 44 mobilités, l'Emboutissage ne compte que 8 mobilités venant d'autres métiers, soit 18 %.

Pour le métier Assemblage-Tôlerie, 9 mobilités sur 29 relèvent d'une transition inter-métiers, ce qui donne un total de 31 %.

Dans notre échantillon de parcours en Géométrie Caisse, nous avons constaté 1 changement de métier sur 11 mobilités. Nous ne comptons aucun changement de métier en Géométrie Montage, mais notre échantillon ne comporte que deux mobilités.

Enfin, le métier Montage comporte 7 mobilités, dont 1 transition inter-métiers, soit 14 %.

Directions/Entités	Métier	Changement de métier (en %)
Caisse	Emboutissage	18 %
	Assemblage-Tôlerie	31 %
	Géométrie	11 %
Châssis-Liaison au sol	Emboutissage/Usinage/Soudure/Montage	42 %
Montage	Montage	14 %
	Géométrie	-

Tableau 26 : Récapitulatif du nombre de changements de métier (par métier en %)

<sup>98</sup> Ce résultat est basé sur toutes les mobilités inter-métiers de notre échantillon, même celles qui ne se sont pas effectuées dans le périmètre de la DIPVE. Pour les résultats par métier, seules les mobilités marquant une transition d'un métier lambda vers le métier de la DIPVE dont il est question sont étudiées. Par exemple, pour l'Emboutissage, nous ne tenons compte que des mobilités allant d'un métier A vers l'Emboutissage.

A l'issue de cette première comparaison, il semble donc que les métiers du Châssis-Liaison au sol soient plus propices aux mobilités inter-métiers que les autres métiers de la DIPVE. Nous pouvons supposer, à ce stade, soit que ces derniers semblent encore privilégier les parcours intra-site pour pourvoir leurs postes en interne, soit qu'ils attirent encore peu de ressources provenant de l'extérieur.

Par ailleurs, cette caractérisation des mobilités nous permet également de montrer que les changements de métier sont plus fréquents au niveau de la population des cadres. En effet, sur nos 23 cadres, 16 ont connu au moins un ou deux changements de métier durant leur carrière. Pour comparer, seuls 3 ETAM sur 14 ont effectué un changement de métier durant leur parcours.

Enfin, le changement de métier semble s'opérer plus souvent au travers d'un passage d'un poste de pilotage ou de management à un autre poste de ce type. Dans notre échantillon, 20 mobilités inter-métiers sur 37 s'opèrent en restant au sein de ces deux familles de fonctions. Cinq mobilités reflètent le passage d'un poste technique à un poste de pilotage. Enfin, le passage d'un poste technique à un autre poste technique fait l'objet d'un changement de métier dans 12 cas. On voit que les changements de métier au sein des fonctions non techniques ou vers ces fonctions non techniques sont majoritaires (25 sur 37 au total, soit environ les deux tiers), mais aussi que ces changements entre des postes techniques ne sont pas rares (12 sur 37, soit environ le tiers restant).

Dans cette partie, nous avons mis en évidence que l'Ingénierie connaissait bien une évolution de ses formes de mobilité, avec une acceptation plus forte des mobilités inter-métiers. Une analyse quantitative de nos mobilités a permis de montrer cependant que ces mobilités inter-métiers ne se sont pas développées dans les mêmes proportions dans les différents métiers de l'Ingénierie Process, mais également en fonction des statuts des individus et des types de postes.

A présent, nous allons nous pencher sur les autres évolutions observées du régime de mobilité.

## 1.2. Des parcours types à une personnalisation des parcours

Les entretiens ont également montré une tendance croissante à **la personnalisation des parcours**, c'est-à-dire au fait de décider des mobilités au cas par cas, d'après le contexte de l'entreprise et le profil des individus.

Auparavant, les parcours de progression étaient relativement communs à tous. La progression se faisait historiquement au sein d'un même métier selon des étapes bien définies. Ces parcours

n'étaient en général pas vraiment formalisés mais reposaient sur des principes partagés par tous les acteurs des métiers, des managers aux concepteurs.

*« Je dois avoir un écrit là-dessus mais c'est pas vraiment, on l'a pas vraiment standardisé et on l'a tous en tête ». (Chef de service Développement Emboutissage Caisse)*

*« Un concepteur qu'est-ce qu'il peut faire, il y avait rien, il y a rien d'écrit, c'est en fait l'histoire qui parle (...) L'histoire, c'est-à-dire qu'on sait que les concepteurs, quelqu'un qui est arrivé sur tel poste, a été cinq années plus tôt concepteur, il a évolué comme ça donc on sait...Tu vois c'est, untel est passé par tel ou tel poste, à partir du poste de concepteur, ensuite il a pris tel ou tel poste, il est arrivé là, donc ça veut dire que maintenant les nouveaux concepteurs, ils peuvent avoir le même type de parcours » (Responsable RH)*

Ce parcours type démarrait en atelier ou en projet, deux environnements permettant de saisir la partie « physique » de la conception du véhicule et de son process. Les individus entraient en général jeunes dans un métier et y poursuivaient toute leur carrière, par une progression plus ou moins rapide et une alternance entre des phases sur des missions métier et des phases en projet.

*« Aujourd'hui, on a un ancien qui doit avoir 55 ans, avec un parcours comme plus jamais on en fera, c'est-à-dire qui a commencé dans un atelier voilà, qui a progressé, et avec lui deux techniciens qui sont rentrés grâce à l'apprentissage mais qui ils font ça quand même depuis six sept ans, sept ans maintenant » (Chef de service Métier Emboutissage Caisse)*

Afin d'illustrer ces types de parcours, nous exposons le parcours de Jean, Leader Ingénierie à l'Emboutissage.

#### *Vignette 1 : Parcours classique de Jean dans le métier Emboutissage*

Entré chez Renault en 1982 en tant que dessinateur d'outillages à la planche, Jean a effectué une carrière longue, *« toujours dans le même service »* dans le département Emboutissage et dans la même spécialité technique, la superstructure. Durant toute sa carrière, longue de 31 ans, il a occupé deux postes<sup>99</sup>, et a connu une évolution verticale. Il évoque son parcours avec une grande fierté. Embauché directement à la sortie du lycée, puisque *« à l'époque chez Renault on y rentrait sans diplôme entre guillemets et on pouvait être formés par Renault »*. Son premier poste était *« dessinateur à la planche »*. Il a été formé essentiellement par la pratique – *« c'était l'époque où on avait un projeteur, on était dessinateur à la planche donc on avait un projeteur confirmé reconnu tout au moins à côté de nous et on apprenait comme ça avec lui le métier »*. Le jeune embauché était suivi par un expérimenté, qui lui transmettait son savoir, mais était également intégré au sein d'un collectif métier homogène, *« Et donc on avait plusieurs sources*

---

<sup>99</sup> Les postes de dessinateur et projeteur correspondent au poste de Pilote process, et celui d'animateur technique, à Leader Ingénierie.

*d'info mais comme tout le monde avait été un petit peu fabriqué dans le même moule, il n'y avait pas de souci, on pouvait passer de l'un à l'autre* ». Jean a été formé sur plusieurs années au métier de dessinateur, selon une progression logique allant de l'outil le plus simple au plus complexe – « *on commençait de la base, on commençait d'abord par dessiner des outils, une fois qu'on savait ce que c'était un outil, comment ça marchait, on pouvait envisager le process d'une pièce, savoir comment la fabriquer puisqu'on savait quels outils on pouvait fabriquer* ». Jean a donc commencé par apprendre à dessiner « *des outils très simples qui se sont complexifiés puis dans les outils, on a plusieurs sortes d'outils, d'emboutis, de découpe, formage, j'ai fait le tour de toutes ces sortes d'outils, de plus en plus compliqués, pour arriver aux fameux outils à cames, où là c'est des outils dits complexes et qui assurent plusieurs opérations, et de formage et de découpe en même temps* ». Sur son poste de dessinateur, il déclare « *je fais ce métier parce qu'il me plaît, dessinateur c'était mon truc j'ai toujours aimé créer, tracer, inventer* ». Au bout de « *7 ans* », il passe « *projeteur* ». Jusque-là, son évolution suit une progression bien définie – « *il y avait dessinateur d'étude, dessinateur d'exécution, dessinateur petite étude, étude 1, étude 2, projeteur 1, 2, 3* » - et « *chaque coeff correspond à un nom dans l'échelle des grades du dessinateur* ». En tant que projeteur, Jean commence « *à piloter des affaires à l'extérieur, une gamme, dans un premier temps, avec les fournisseurs indépendants à l'époque* ». Il a également commencé à former « *des petits jeunes* ». Comme sur son poste de dessinateur, son évolution en tant que projeteur suit une progression croissante en termes de complexité – « *Tout ça s'est amplifié en volume, en quantité, en complexité* ». La complexité se manifestait par le nombre de fournisseurs et de projets à gérer en parallèle – « *après un fournisseur, j'en avais trois. Responsable du pilotage de trois fournisseurs et sur deux véhicules et en Italie donc le panel s'était augmenté, c'était plus un véhicule, c'était deux, c'était plus un fournisseur, c'était trois, c'était plus la France, c'était l'étranger donc on commence à être sérieux* ». On est en 1998, en parallèle de ces différentes missions, Jean gère également des innovations technologiques « *le premier outil 3D polystyrène* », « *les premiers process de rabotage multi-matière* », le premier « *très gros progressif* », « *c'est moi qui les ai suivis* ». A cette époque, l'Emboutissage était séparé en une section outillage et une section process<sup>100</sup>. Suite à une réorganisation en 2000, cette séparation « *a été abrogée* ». Regroupé avec un collègue expert du process, « *on nous a demandé de faire un binôme et chacun de former l'autre à son métier* ». Jean suit seul « *le E84, le cabriolet, le seul cabriolet à avoir eu 5 étoiles au monde devant l'Audi TT qui en a eu que 4* ». Cette réussite lui permet de passer « *mon coefficient 400* » et en « *2001-2002* » de prendre « *officiellement le titre d'animateur technique* »<sup>101</sup>. Jusqu'en 2014, ses missions oscillent entre le pilotage d'innovations, « *la soudure au laser des pavillons sur les côtés de caisse* », la réalisation de standards « *outils* » et « *process* » et le pilotage de projets « *j'ai piloté la première voiture électrique la L38, la Fluence, avec les turcs* ».

Il termine l'entretien sur son choix de carrière et sa perception de l'entreprise actuelle. « *Ce que je trouve*

<sup>100</sup> Le process consiste à définir les différentes étapes de fabrication de la pièce, tandis que l'outillage renvoie au dessin des outils de la gamme d'emboutissage qui vont donner la forme attendue à la tôle.

<sup>101</sup> L'animateur technique est l'ancien nom du leader ingénierie. C'est un rôle de spécialiste métier qui pilote la conception d'un *unit* sur un ou plusieurs projets.

*passionnant dans mon métier, c'est pour ça que je suis encore là aujourd'hui », c'est le fait de ne jamais s'y ennuyer. Il déclare avoir eu plusieurs propositions de mobilité en interne Renault et en externe « parce que j'avais belle de m'en aller plusieurs fois déjà », mais « moi ça me plaît bien », même si c'est « très mal reconnu ». Il conclut en nous livrant un constat désabusé de la situation actuelle – « aujourd'hui, je dis on démotive les jeunes et on dégoûte les vieux. Là depuis 5-6 ans hein, de toute façon on le voit, dès qu'il y a des plans, ça part, les jeunes, les jeunes, les dix dernières années je connais pas le nombre il faudrait demander à [mon chef de service] mais je pense qu'on a dû embaucher une quarantaine de jeunes. Dans notre service ici s'il en reste 20 aujourd'hui. Le dernier qui est arrivé, il est pas arrivé qu'il est parti déjà. Plus les mobilités internes ». Il considère que son métier « n'intéresse personne », parce qu'il « est complexe, il est pas reconnu et peut-être qu'il est pas si bien présenté que ça ». L'Emboutissage n'est pas un métier qui va croître au sein de l'entreprise « parce qu'ils feront faire tout ça à l'extérieur, on va payer des bureaux d'étude roumains, coréens que nous on a formés. Donc je pense qu'on a pas trop trop d'avenir à l'emboutissage ».*

Depuis quelques années, les décisions de mobilité se fondent sur le cas par cas, selon les profils des individus et les besoins de l'organisation. Elles prennent place sur un « marché officieux » dans lequel les mobilités font l'objet de négociations serrées entre les parties prenantes et cédantes, en raison du manque de ressources, dû aux nombreux départs et à l'absence d'embauches. Par conséquent, chaque instance devient un espace potentiel de discussion autour des mobilités.

*« Parce qu'à chaque comité de carrière on parle de... Dans les bilat' avec les chefs d'UET on passe assez régulièrement les gens en revue pour dire ce qui est pas l'objet d'une bilat' parce qu'on devrait parler de tout sauf du boulot mais on passe assez régulièrement en vue les gens et puis où est-ce qu'on le voit à moyen terme et comment est-ce qu'on se propose de l'y amener. » (Chef de service Développement Emboutissage Caisse)*

Outre les comités de carrière et les bilatérales<sup>102</sup> au sein des métiers, les chefs de service et chefs de département de l'Ingénierie process se rencontrent également entre eux pour partager leurs besoins et envisager des échanges de ressources.

*« Heu non parce qu'on se voit, non on se voit fréquemment 'fin avec mes homologues on se voit très souvent quoi, et on essaye de se faire des propositions mais le problème c'est qu'on est tous, enfin on est on est dans une situation quand même assez contrainte en terme d'effectifs, résultats c'est, ça se termine toujours par du donnant-donnant quoi, tu m'en donnes un si je t'en donne un, donc difficile ». (Chef de département Conception Produit)*

---

<sup>102</sup> Les bilatérales sont des réunions hebdomadaires ou bimensuelles entre un individu et son hiérarchique.

Cependant, malgré l'ouverture des mobilités en dehors des métiers et les tentatives multiples pour encourager ces types de transition, la situation connaît un blocage, en raison de la diminution forte de ressources.

*« Mais voilà, ici la mobilité si tu veux il y a tellement peu de flux entrants, il y a vraiment beaucoup de travail, donc si tu veux ils ont la pression permanente (...) Ils ont presque pas le choix et ils sont obligés de garder les gens » (David, Pilote process Emboutissage Caisse)*

Les métiers ont davantage tendance à retenir leurs ressources expérimentés plutôt qu'à les encourager à les quitter.

### 1.3. L'introduction de nouveaux acteurs dans la gestion des mobilités

La troisième évolution observée concerne les **nouveaux acteurs de la gestion des mobilités**. Comme l'énonçait la politique de gestion des mobilités, le manager de proximité est censé devenir l'accompagnateur de la gestion des carrières. Il devra prendre un rôle de guide et de conseiller auprès de son équipe en ce qui concerne leurs opportunités d'évolution et choix de mobilité, rôle autrefois occupé par la fonction RH.

Concrètement, cette évolution se manifeste par une réduction drastique des RH de proximité au sein de l'ingénierie. Quand nous arrivons à l'Ingénierie en 2012, quatre ressources forment l'équipe RH à la DICAP, dont deux RH de proximité, une dédiée à de la gestion administrative et la dernière prenant part à la définition des orientations stratégiques de la Direction. En 2013, seule cette dernière reste comme représentante de la fonction RH à la DIPVE. Le rôle de RH de proximité est alors transféré aux managers de proximité, les chefs d'UET, à savoir le suivi et l'accompagnement des individus dans leurs réflexions.

D'autres acteurs s'ajoutent à ce processus : les ARS (Adjoint Ressources Service). Chaque métier de l'ingénierie est doté d'un poste d'ARS. Sans appartenance, ni formation RH, ces acteurs métier sont chargés de la gestion prévisionnelle des ressources en fonction des besoins exprimés dans le plan gamme et de l'affectation des ressources aux projets. A ce titre, ils sont également des acteurs centraux de la définition de la GDC. Ils identifient et projettent les besoins de ressources en rapport avec les plans de charge et les évolutions des métiers à venir.

En ce qui concerne la gestion des mobilités, les ARS prennent un rôle d'acteurs tiers assurant le dialogue entre les métiers et l'identification des opportunités dans les autres métiers. Nous avons eu l'occasion d'assister à une réunion durant laquelle les différents ARS échangeaient

leurs postes vacants. L'objectif était d'arriver à organiser un transfert des ressources en mobilité d'un métier à un autre. Ainsi, durant cette réunion, chaque ARS a passé en revue ses différents besoins en termes de postes à « staffer », en décrivant le contenu et le niveau de poste, ainsi que le profil idéal de candidat recherché. Les autres ARS réagissaient au fur et à mesure si des acteurs au sein de leur métier pouvaient correspondre aux profils demandés.

Cette initiative, dont nous ne savons pas si elle a été répétée ni si elle a été suivie de résultats, montre néanmoins la façon dont s'organise la gestion des mobilités inter-métiers au sein de l'Ingénierie. Ces deux types d'acteurs, que ce soit les managers de proximité ou les ARS, sont les acteurs centraux au cœur de ce « marché officieux » précédemment évoqué. Ils s'informent des mobilités à venir, communiquent sur leurs postes et toutes les caractéristiques qui y sont liées (le contenu du poste, son *grading*, les perspectives que cela ouvre...). Ces nouvelles exigences liées à ces rôles demandent des compétences et une ouverture en dehors de son métier d'origine, qui ne sont pas toujours en adéquation avec les profils des managers actuels notamment, souvent eux-mêmes issus de parcours intra-métier. Nous verrons plus loin dans ce chapitre les problèmes que cela pose.

#### 1.4. Une accélération de certaines phases du processus de mobilité

Enfin, la dernière évolution du régime de mobilité concerne une **accélération du processus de mobilité**. Cette accélération porte sur trois moments de la mobilité : le choix d'effectuer une mobilité, le transfert d'un individu d'un poste à un autre et son opérationnalisation sur le nouveau poste.

Premièrement, la décision de mobilité a tendance à intervenir dans un délai court (ou beaucoup plus court qu'auparavant), que ce soit à la demande d'un individu ou du hiérarchique. Dans le premier cas, certains hiérarchiques nous font part d'une volonté de certains individus, notamment dans la jeune génération, d'effectuer des mobilités assez rapides.

*« Tous les jeunes qui rentrent maintenant ils sont, alors ils sont peut-être même à l'inverse de gens qui ont fait toute leur carrière dans un seul domaine, c'est que maintenant les jeunes quand ils rentrent ils veulent aller un peu trop vite, brûler un peu les étapes et des fois, ont tendance à avoir une mobilité un peu trop rapide » (Chef de service Développement Assemblage-Tôlerie Caisse)*

Ainsi, les individus, parmi lesquels les jeunes embauchés sont essentiellement désignés, ne semblent plus attendre d'avoir suffisamment la maîtrise d'un poste pour demander une mobilité et se projeter dans le poste suivant, que ce soit au sein ou hors du métier. Par ailleurs, les

contraintes d'affectation des ressources sur les projets peuvent parfois hâter certaines décisions de mobilité.

*« Donc soit je continuais en tant que CAMI sur un des units, soit, je prenais la place de PFI, pour tous les ouvrants du véhicule, [mon]le choix en base, c'était d'être CAMI, parce que effectivement au vu de mon expérience, mon expérience était un peu juste pour être PFI (...) Ça faisait même pas un an, ça faisait 6 mois, donc... Alors après ça, il se trouvait que côté management de l'UET, ils trouvaient pas forcément de PFI sur les ouvrants (...) Je sais pas si, comment ils ont cherché de leur côté le poste de PFI je sais pas s'ils ont pas cherché et qu'ils ont pas trouvé mais à un moment donné comme j'ai vu qu'il n'y en avait pas, je me suis proposé en tant que PFI moi-même, et puis du coup voilà pourquoi aujourd'hui je suis PFI. (...) Je me dis 'est-ce que j'ai fait une bêtise, est-ce que j'ai pas fait une bêtise, à demander ce poste, alors je ne sais pas si je l'ai demandé ou si on m'a poussé à y être. (...) Je sais pas si on m'a dit « on trouve personne », pour que je me propose tu vois. Je sais pas .... (Pierre, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)<sup>103</sup>*

Cet acteur, jeune ingénieur sorti d'école et embauché depuis moins de deux ans, nous explique qu'au bout de six mois sur son premier poste, il a été transféré sur un poste de niveau supérieur, poste auquel on accède en général au bout de 5 ans d'expérience. Cette décision a été motivée essentiellement par le besoin d'affecter urgemment une ressource au poste de PFI. L'individu reste hésitant sur le caractère totalement volontaire de la mobilité. Il indique avoir demandé ce poste, sans toutefois être totalement certain que ce choix n'ait pas été influencé par sa hiérarchie, lui-même se sentant incertain et insuffisamment expérimenté pour une telle charge.

Deuxièmement, le transfert d'un individu d'un poste à l'autre s'avère également être plus rapide. Le temps entre la décision de mobilité et la mobilité effective se raccourcit. Les besoins étant souvent urgents, il peut ne se passer que quelques semaines entre la décision de mobilité et la prise du nouveau poste. Ainsi, comme exprimé ci-dessous, des individus « disparaissent » du jour au lendemain de leur service, avec les conséquences que cela suppose sur le fonctionnement de l'équipe.

*« Là, le recouvrement il a duré 2 semaines, mais en pleine tourmente. C'était pas deux semaines tranquilles. [Ma cheffe de service] pourra t'en reparler. Elle m'a vu débarquer. C'était trop léger. Au départ, c'était probablement prévu 1 mois. Le gars que j'ai remplacé a été happé par l'usine, parce que le mec qu'il allait remplacer partait du jour au lendemain, et pareil, il fallait faire le truc tout de suite. Un mois, ça s'est transformé en deux semaines. Et même dans l'absolu, je pense qu'un mois, c'était vraiment juste pour maîtriser le poste. Et d'ailleurs, ceux que j'ai vu avant ou après moi, la plupart, ils avaient fait quand même beaucoup plus que ça. On leur a laissé*

---

<sup>103</sup> Verbatim en partie repris dans la Vignette 5 : Mobilité de Pierre, PFI Assemblage Tôlerie Caisse



*beaucoup plus de temps. Des fois, c'était même six mois pour apprendre le poste. » (Samuel, PFI Emboutissage Caisse)*

L'urgence avec laquelle se font les changements de poste est visible dans ce verbatim. Le manque d'effectifs rend la marge de manœuvre très mince lors des mobilités. Un poste ne pouvant être vacant trop longtemps, les individus sont souvent obligés de quitter leur ancien poste dans la précipitation, sans pouvoir préparer leur départ.

Par ailleurs, si le départ d'un poste se fait précipitamment, il en va de même pour le temps octroyé à au nouvel arrivant pour qu'il devienne opérationnel. En effet, comme indiqué dans le verbatim ci-dessus, notre individu n'a pu bénéficier que de deux semaines de recouvrement sur son nouveau poste, alors que ses prédécesseurs pouvaient avoir eu jusqu'à six mois de période d'apprentissage. Globalement, dans notre échantillon, les parcours d'apprentissage ont tendance à être de durée réduite, voire parfois inexistantes. Alors que des parcours d'apprentissage allant de 6 mois et 1 an étaient mis en place auparavant, ils durent en général entre 15 jours et 1 mois à l'heure actuelle (dans les cas où un parcours est effectivement mis en place). Ce fait s'explique à nouveau par le manque d'effectifs, qui conduit à deux conséquences : d'une part, les acteurs quittant un poste doivent rapidement être opérationnels sur leur poste suivant, et n'ont donc que peu ou pas de temps à consacrer à une période de doublon pour former le nouvel arrivant, et d'autre part, les expérimentés, qui pourraient assumer cette phase d'apprentissage, sont eux-mêmes souvent trop pris par leurs propres missions pour accompagner le nouvel arrivant.

En guise de synthèse de cette partie, nous présentons un tableau comparant les évolutions souhaitées et observées de la nouvelle politique de mobilité. Nous notons que si la diversification des formes de mobilité et la prise de position des managers comme accompagnateurs des mobilités sont bien observées, la quête de sens et transparence du processus de mobilité n'ont pas été retrouvées sur le terrain. L'autonomisation des acteurs dans la recherche de mobilité est parfois observée mais cela reste marginal et ne fait pas l'objet d'une évolution, au sens où elle serait perceptible dans le discours des acteurs. En revanche, d'autres évolutions sont apparues : l'introduction de nouveaux acteurs dans la gestion des mobilités, les ARS, la personnalisation des parcours et l'accélération du processus de mobilité (décision de mobilité, temps de transfert et d'opérationnalisation).

<b>Evolutions souhaitées de la nouvelle politique de mobilité</b>	<b>Evolutions observées de la nouvelle politique de mobilité</b>
Autonomisation des acteurs dans la gestion de leur mobilité	Observée, mais de façon très marginale
<b>Diversification des formes de mobilité (mobilités inter-métiers et inter-directions)</b>	
Quête de sens et transparence du processus de mobilité	Non observé
<b>Managers comme accompagnateurs de la mobilité</b>	
Non souhaité	Introduction de nouveaux acteurs dans la gestion des mobilités : les ARS
Non souhaité	Personnalisation des parcours
Non souhaité	Accélération du processus de mobilité (temps de transfert et d'opérationnalisation)

Tableau 27 : Synthèse des évolutions souhaitées et observées de la nouvelle politique de mobilité

Après avoir observé quatre évolutions majeures du régime de mobilité interne (mobilités inter-métiers et inter-directions, personnalisation des parcours, nouveaux acteurs de la gestion des mobilités, accélération du processus de mobilité), nous allons maintenant nous intéresser, d'une part, à la perception de ces changements par les individus, et d'autre part, à leur faisabilité et pertinence du point de vue de l'entreprise.

## 2. Est-ce que ces évolutions répondent aux attentes des individus?

Cette partie traite du point de vue des individus sur les évolutions de la politique de mobilité et les enjeux de mobilité de manière plus générale. Dans un premier temps, nous caractérisons la façon dont les mobilités sont vécues par les individus. Cette analyse nous permet d'arriver à deux grands résultats, qui reflètent à la fois la façon dont les individus perçoivent les enjeux de mobilité et de parcours et l'évolution du régime de mobilité. Puis nous mettrons l'accent sur les freins et difficultés individuelles liées à la mise en œuvre de l'évolution.

### 2.1. La classification du vécu des mobilités du point de vue des individus

Nous présentons dans cette partie la caractérisation de la façon dont la mobilité a été vécue et ressentie par les individus. Cela nous a permis d'aboutir à une catégorisation visant à évaluer le succès ou l'échec d'une mobilité. La définition du succès ou de l'échec, nécessairement arbitraire, dépend à la fois du point de vue adopté et de l'usage qui en est fait, et est nécessaire pour définir les événements à éviter. Ces résultats se basent sur la perception des individus.

Précisons en premier lieu l'usage que nous avons voulu faire de cette catégorisation. L'enjeu de cette catégorisation a été de nous permettre de répondre à la question suivante : si la mobilité était à refaire, faudrait-il retenter l'expérience ? Avant tout, il est nécessaire de préciser de quel point de vue cette question se pose : du point de vue de l'individu ou de celui de l'entreprise. Pour avancer dans cette voie, nous avons d'abord adopté le point de vue des individus, en nous basant sur leur perception, plus précisément en interprétant leurs discours pour faire ressortir s'ils avaient été satisfaits de leur mobilité ou s'ils la regrettaient. Progressivement, nous en sommes arrivés à considérer qu'il s'agissait d'une catégorisation pertinente également pour l'entreprise, en faisant l'hypothèse suivante : il est préférable d'éviter toute mobilité qui conduirait à un échec patent (par exemple, la nécessité de changer rapidement de poste avant d'avoir acquis la maturité suffisante pour le faire) ou à des difficultés jugées très pénibles par l'individu. Ce dernier cas est jugé à éviter du point de vue de l'entreprise en considérant, d'une part, qu'il est préférable de ne pas faire subir aux salariés de trop grandes souffrances et, d'autre part, que la performance doit être insuffisante dans cette configuration<sup>104105</sup>.

Pour obtenir la catégorisation finale, nous avons procédé en deux temps. Tout d'abord, nous avons analysé le point de vue subjectif des individus sur leur propre mobilité. Leur discours nous a initialement conduits à identifier trois sous-catégories : succès de la mobilité (associé à une idée de facilité et de satisfaction), difficultés et sentiment d'échec, classées en deux grandes catégories, les réussites et les échecs :

#### Les mobilités qualifiées de réussites :

- La première sous-catégorie (R comme Réussite) correspond aux mobilités qui ont été qualifiées par les acteurs de naturelles, logiques, ou pour lesquelles ils n'ont pas mentionné de difficultés, soit 108 mobilités tous métiers confondus.
- L'individu associe des caractéristiques positives à sa mobilité (D comme Difficulté), mais évoque un démarrage difficile lors de la prise du poste, difficultés qu'il parvient à surmonter au bout d'un temps donné. 19 mobilités correspondent à cette catégorie.

---

<sup>104</sup> Nous reviendrons sur ce point de vue dans la partie 3 de ce chapitre.

<sup>105</sup> Cependant, nous montrerons plus loin que la concordance n'est peut-être pas aussi évidente dans certains cas, où l'entreprise pourrait penser que finalement la performance a été correcte et qu'on ne peut pas toujours éviter aux individus de rencontrer des difficultés marquantes, notamment quand on est obligé de pourvoir les postes vacants.

Les mobilités qualifiées d'échecs :

- ✓ Enfin, la dernière sous-catégorie est associée à des caractéristiques négatives (E comme Echec) et implique soit des difficultés sur le long terme sur le nouveau poste, soit un départ du poste sollicité par le salarié ou sa hiérarchie. Nous avons six mobilités de ce type.

Cette catégorisation est mobilisée dans cette partie afin de déterminer si le nouveau régime de mobilités proposé répond aux attentes des individus.

Nb de critères	Fonction	Spécialité technique	Niveau -	Niveau +	Famille de fonctions	Site géographique	Secteur	Filière métier	Nb d'occurrences	R	D	E
1	x								7	7	-	-
		x							7	7	-	-
								x	4	3	1	-
2	x			x					18	16	1	1
	x		x						2	1	1	-
	x				x				15	15	-	-
	x						x		2	2	-	-
	x							x	4	2	1	1
3	x		x		x				3	3	-	-
	x			x	x				28	23	5	-
	x			x		x			2	2	-	-
	x				x		x		1	1	-	-
	x					x	x		2	2	-	-
	x		x					x	2	-	1	1
	x				x			x	6	3	1	2
	x			x				x	2	-	2	-
4	x		x		x		x		1	1	-	-
	x			x		x	x		1	-	1	-
	x		x		x			x	4	2	2	-
	x			x	x			x	7	7	-	-
	x				x	x	x		1	1	-	-
	x					x	x	x	2	-	1	1
	x				x		x	x	2	1	1	-
5	x			x	x	x	x		5	4	1	-
	x			x	x	x		x	1	1	-	-
	x			x	x		x	x	1	1	-	-
6	x			x	x	x	x	1	1	-	-	
<b>Total :</b>									<b>133 mobilités</b>	<b>108</b>	<b>19</b>	<b>6</b>

Tableau 28 : Caractérisation des mobilités en trois catégories (Réussite, Difficulté, Echec) d'après la perception des individus

## 2.2. La perception des mobilités varie en fonction des statuts et des générations

Cette partie se penche sur la perception des mobilités par les individus. Cela permet de montrer qu'en fonction des statuts et des générations, les évolutions de la politique de mobilité seront plus ou moins bien perçues.

### 2.2.1. Une perception des évolutions différente en fonction des générations

#### ✓ La génération des nouveaux embauchés

En 2012, nous avons réalisé une série d'entretiens avec les nouveaux embauchés de la DICAP, tous ingénieurs. Sur une totalité de 24 embauchés, nous en avons interrogé 19. Ces entretiens ont révélé notamment un attachement moindre par rapport à leurs aînés à leur métier d'origine, un désir de mobilité en dehors de leur spécialité initiale et des changements de postes réguliers.

La plupart des jeunes embauchés interviewés sont conscients qu'il faut rester une certaine période sur les postes. Ils reconnaissent la valeur des parcours classiques et les durées d'apprentissage qui nécessitent de rester plusieurs années sur un même poste.

*« Tu es vraiment un LI accompli une fois que tu as vu un projet et que tu as fait toute la boucle. »  
(Jeune embauché 1 Conception Produit)*

*« Il faut déjà faire ses preuves sur le poste qu'on te confie, faut pas non plus brûler les étapes, Montrer voilà les dents qui raye le parquet. L'envie d'évoluer, mais il faut que ça se fasse en temps et en heure ». (Jeune embauché 2 Conception Produit)*

*« Pour eux, c'est le cheminement logique d'un parcours. Ce qui est pas faux du tout. C'est-à-dire commencer dans un secteur métier pour acquérir de l'expérience sur un secteur de la voiture, sur un périmètre de pièces. Ensuite, passer en avant-projet pour faire des boucles courtes justement concernant ces pièces-là, et à la fin partir sur un projet complet pour faire un lancement véhicule. Ça paraît logique » (Jeune embauché 3 Conception Produit)*

Cependant, malgré cette compréhension, les jeunes embauchés manifestent une envie d'évolution rapide.

*« Généralement, on prend les postes pour 3 ans, enfin c'est entre trois et cinq ans. (...) C'est vrai que j'ai envie d'évoluer assez rapidement » (Jeune embauché 2 Conception Produit)*

*« Le temps de faire un projet, pour voir comment ça se passe. C'est bien de changer, c'est bien de changer des fois. » (Jeune embauché 1 Emboutissage Caisse)*

Ainsi, dans leur conception, même s'ils considèrent qu'il est important de rester suffisamment longtemps sur un poste pour ne pas s'éparpiller et acquérir des compétences nécessaires à la tenue du poste, ils ne se projettent pas nécessairement à long, voire même à moyen terme, sur leur poste. La règle du changement de poste tous les trois ans est largement partagée au sein des nouveaux embauchés. L'une des raisons qui anime cette volonté de changement concerne le niveau de poste sur lesquels ils ont été embauchés. En effet, comme expliqué par les hiérarchiques des métiers à propos de la politique de recrutement de la Direction, les métiers avaient essentiellement un besoin de concepteurs, postes d'entrée plutôt réservés aux ETAM, et moins de fonctions de pilotage. Or, le fait de ne recruter que des ingénieurs permettait difficilement de répondre à ce besoin, étant eux-mêmes plutôt destinés à des postes de pilotage ou de management. Ainsi, afin de pallier le manque de concepteurs, nombre de ces ingénieurs jeunes embauchés ont été positionnés sur ces postes d'entrée.

*« En gros, je compte pas faire du Robcad tout le temps » (Jeune embauché 2 Assemblage-Tôlerie Caisse)<sup>106</sup>*

Ce jeune ingénieur, affecté à un poste de simulation, exprime ce sentiment de ne pas être au bon niveau de poste.

L'autre raison concerne le changement de conception de carrière exprimé par la génération des nouveaux embauchés. Face à la question de leurs perspectives et attentes en termes de carrière, ils ont un discours quasiment unanime : ils souhaitent avant tout avoir une évolution de carrière qui satisfait leurs propres attentes, même si cela va à l'encontre des besoins de l'entreprise. Par exemple, cet embauché du département Assemblage-Tôlerie a été recruté sur un poste de spécialiste métier, dont la compétence ne sera, au bout de quelques mois, détenue que par lui seul. Nous lui demandons alors ce qu'il compte faire si sa mobilité est retardée au bout des trois ans sur le poste :

*« Je peux aller voir ailleurs s'il faut. Maintenant, c'est aussi ça. C'est que t'es pas lié ad vitam aeternam à ton truc ». (Jeune embauché 1 Assemblage-Tôlerie Caisse)*

Il manifeste avant tout une loyauté envers sa propre carrière, avant celle envers l'entreprise, même quand il s'agit de compétences qui sont stratégiques.

---

<sup>106</sup> Outil de simulation de cellule de production, Robcad permet de développer, simuler, optimiser, valider et programmer hors ligne des processus robotisés multi-support et de fabrication automatisée, tout en restant dans le contexte de configuration du produit et des données de ressources. Ces maquettes toutes actions de cellules et de systèmes complets de fabrication au sein d'un environnement 3D offrent une plate-forme permettant d'optimiser des processus et de calculer des temps de cycle tout au long des différentes étapes du délai de développement, de la conception à la mise en œuvre (Source : [https://www.plm.automation.siemens.com/fr\\_fr/products/tecnomatix/manufacturing-simulation/robotics/robcad.shtml](https://www.plm.automation.siemens.com/fr_fr/products/tecnomatix/manufacturing-simulation/robotics/robcad.shtml))

En général, les jeunes embauchés interviewés expriment leur non-attachement à leur métier d'origine. Du moins, leur attachement durera tant que le métier sera capable de leur offrir un poste correspondant à leurs attentes.

*« Etant donné qu'ils ont embauché parce qu'ils avaient besoin de ressources, je pense qu'il aimerait bien que je reste à l'Assemblage. Moi je sais pas encore ». (Jeune embauché 2 Assemblage-Tôlerie Caisse)*

*« J'aurai pas spécialement d'a priori à aller voir ailleurs si je vois un poste que je pense pouvoir remplir. Ca fait très infidèle mais... (...) Après, faut pas forcément rester dans une direction pour stagner et rentrer dans un placard » (Jeune embauché 2 Conception Produit)*

Ainsi, même s'ils semblent intégrer la notion d'appartenance à un métier et l'investissement qui est fait sur leur formation, avec l'idée exprimée de « fidélité », ils n'envisagent pas de demeurer au sein de leur métier, si les promesses de carrière ne sont pas tenues.

Trois ans plus tard, nous avons dressé le bilan sur la population des nouveaux embauchés. Sur les 19, 13 sont encore dans leur métier d'origine, 4 ont quitté l'entreprise (notamment avec la GPEC) et 2 ont changé de métier au sein de la direction ou en dehors.

Le discours de jeunes embauchés trouve confirmation dans celui de leurs managers (chefs de service) qui affirment également avoir noté un changement radical entre la perception de la carrière des jeunes générations et celle des plus de 35 ans.

Premièrement, les hiérarchiques relèvent le fait que les jeunes embauchés souhaitent avoir des mobilités plus rapides, comme l'indique ce propos déjà utilisé pour montrer la tendance à l'accélération des décisions de mobilité (p. 213).

*« Tous les jeunes qui rentrent maintenant ils sont, alors ils sont peut-être même à l'inverse de gens qui ont fait tout leur carrière dans un seul domaine, c'est que maintenant les jeunes quand ils rentrent ils veulent aller un peu trop vite, brûler un peu les étapes et des fois, ont tendance à avoir une mobilité un peu trop rapide » (Chef de service développement Assemblage-Tôlerie Caisse)*

Ce verbatim exprime également un autre point, qui est que le rapport à la carrière a évolué. Les carrières qui prennent place dans un seul métier ne semblent plus attractives pour la jeune génération.

*« D'autant plus maintenant je pense où le rapport des jeunes et de moi aussi peut-être, notre rapport au travail est différent de celui de nos parents (...) Ah mais j'en suis persuadé (...) Et il l'est encore plus pour la génération qui est juste après. (...) Ou on bouge beaucoup plus, ou on papillonne et puis on comprend pas pourquoi on nous propose pas de papillonner et je pense que la génération de ceux qu'on a embauchés il n'y a pas si longtemps sont et c'est vraiment pas facile à gérer ce sujet-là. (...) Je pense qu'on va avoir des problèmes avec les nouvelles générations qui*

*arrivent, qui rentrent, pour travailler de la même manière. Donc il va falloir qu'on évolue, donc ça c'est pas facile ». (Chef de service développement Emboutissage Caisse)*

*« Par contre les jeunes aujourd'hui, ils veulent bouger quoi et ça c'est une vraie difficulté ». (Chef de service métier Emboutissage Caisse)*

Les managers sont donc bien conscients qu'ils ne peuvent plus se permettre de gérer leurs jeunes ressources entrantes comme les générations précédentes. Il leur sera nécessaire d'évoluer, en proposant notamment des parcours de carrière individualisés. En effet, ce qui semble déterminant pour cette population, c'est d'avoir des opportunités qui correspondent à leurs attentes. Si leurs attentes de carrière sont satisfaites, que ce soit sur le contenu du poste, sur la prise de responsabilité ou pour toute autre raison, alors ces ressources pourront très bien envisager de rester au sein d'un même métier. Dans le cas contraire, il faudra accepter de laisser partir ces ressources, ce qui suppose aussi d'anticiper ces départs éventuels du métier en termes de répartition des compétences sur différents acteurs.

*« Il y a eu des nouveaux embauchés mais seulement ingénieurs et c'est pas du tout mon besoin. Ils sont là en parcours, on sait pertinemment que ces jeunes ingénieurs ils vont pas rester parmi nous, la première chose qu'on fait avec eux c'est clarifier où est-ce qu'ils veulent aller, où est-ce que nous on souhaite qu'ils aillent et puis se mettre d'accord pour voir comment est-ce qu'on construit pour aller à peu près où on veut tous qu'ils aillent, de manière conjointe ». (Chef de service développement Emboutissage Caisse)*

Ainsi, ce verbatim déjà utilisé pour exprimer le fait que le recrutement de cadres ne répondait pas aux besoins des métiers (p. 194), permet également de mettre en avant la prise de conscience des métiers que ces ressources ne pourront être gérées comme les populations d'avant. Les managers misent alors sur la transparence et le dialogue afin de répondre à leurs besoins à court et moyen terme tout en construisant une projection de carrière correspondant aux envies de ces ressources.

Cette population des jeunes embauchés semble donc avoir des attentes de carrière qui correspondent à l'évolution du régime de mobilité, notamment en ce qui concerne les opportunités de mobilités inter-métiers, la personnalisation des parcours et l'accélération du processus de mobilité.

✓ La génération des acteurs de 40 ans et plus

En revanche, la génération d'acteurs de plus de 40 ans, ETAM et cadres, vit moins aisément ce changement de régime. Ceux qui déclarent parfois « avoir un losange à la place du cœur » se projettent encore dans des parcours longs au sein d'un même métier et évoquent ce type de



carrière avec fierté. Les changements de métier sont vécus moins comme la sensation de pouvoir faire un nouveau départ que comme le sentiment de devoir réinvestir du temps et de l'énergie dans l'apprentissage d'un nouveau métier.

*« Et changer de métier, complètement maintenant refaire tout à zéro, je le sens pas quoi, j'ai plus l'envie » (Anthony, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

Cette idée de réapprentissage renvoie également à celle de perte des savoirs précédemment acquis. En effet, les individus ont souvent été formés durant des années sur une spécialité d'un métier et peuvent se sentir redevables vis-à-vis de ce métier qui les a fait évoluer et leur a offert des postes intéressants.

*« Peut-être pour la première fois, j'arrive à un moment où je vais avoir un changement... de métier. Pour l'instant, il n'y a rien de fait. J'en ai un peu discuté, j'ai des perspectives. Alors toujours à rester quand même..., sortir du capacitaire emboutissage et des projets, quand malgré tout ça et que je me suis pas ennuyé, pouvoir faire autre chose. Mais quand même pour garder, utiliser les compétences que j'ai par rapport à l'emboutissage, rester dans le département emboutissage. Ma volonté, ça serait de changer, de sortir du capacitaire emboutissage mais de rester dans le département emboutissage ». (Luc, PFI Emboutissage Caisse)*

Ainsi, en quittant leur métier, ils ont le sentiment de perdre tout ce savoir capitalisé au fil de leurs missions et de faire perdre également à leur métier cet investissement qui a été fait sur eux. De même, ils nourrissent une forme de fierté liée à la complexité technique de leur spécialité et considèrent qu'un changement de métier s'apparenterait à une sorte de dévalorisation.

*« Je suis attaché à l'emboutissage. Je trouve ça intéressant de rester en emboutissage que d'aller en haut dans les autres métiers où, ce n'est pas pour les dévaloriser, mais j'ai l'impression qu'ils ont des problématiques spécifiques mais que ça reste des modules qu'ils répètent x fois. L'emboutissage, c'est assez différent. » (Olivier, PFI Emboutissage Caisse)*

Cet acteur marque la différence entre son métier d'origine, dans lequel il évolue depuis 20 ans, et les autres métiers, qui lui semblent plus répétitifs.

Enfin, une autre problématique se pose pour les acteurs affectés sur des postes de pilotage ou de management. Ces postes sont censés être centrés sur des compétences transversales de pilotage ou de management, et moins sur des compétences techniques. Cependant, avant la création de la filière expertise, le manager était censé être également un expert de sa spécialité. C'est ainsi qu'il bâtissait sa légitimité aux yeux de son équipe. Les managers qui sont encore dans ce schéma peuvent éprouver une sorte de malaise à prendre un poste de CUET dans un autre métier, sans avoir acquis la connaissance technique auparavant.

*« Après je m'interdis pas aujourd'hui de partir en tant que chef d'UET, de partir sur d'autres UET, éventuellement en dehors de l'emboutissage (...) Je me l'interdis pas aujourd'hui. Je me sentirai*

*pas forcément super à l'aise mais je ne me l'interdis pas. Par rapport à l'expérience que je, que j'ai vécu durant ces trois ans, où la partie technique j'essaye de m'en détacher un peu, j'essaye petit à petit là, dans le poste que j'ai de me détacher de la partie technique pour me centrer sur la partie management, pure, et le suivi de la partie technique mais côté managérial ». (Matthias, Chef d'UET Emboutissage Caisse)*

Ce CUET explique que le fait de se détacher de la partie technique nécessite un effort de sa part. De plus, même s'il l'envisage, il éprouve quelques craintes à changer de métier sur un poste de management, sans avoir la légitimité technique.

Pour terminer, l'accélération des mobilités est souvent remise en question par les acteurs de 40 ans et plus, hiérarchiques ou acteurs opérationnels. Les temps d'apprentissage, même s'ils ne sont pas forcément respectés, font l'objet d'un consensus.

*« Un préparateur, il fallait plus de huit ans pour faire un bon préparateur » (Chef de projet Gamme M0)*

*« Puis on est sur des métiers qui sont quand même assez longs à apprendre, donc une personne qui arrive chez nous on met cinq ans, avant on disait dix, maintenant on dit plus que cinq, on met cinq ans à la former à ce qu'elle soit autonome en pilote process, en concepteur process et derrière il lui faut cinq ans de plus pour commencer à avoir un rôle de leader quelque part sur un petit unit ». (Chef de service développement Emboutissage Caisse)*

*« Enfin, les anciens considèrent que il faut pour être vraiment expert, fin on va dire expert emboutissage, ou en tous cas metteur au point c'était entre huit et dix ans de, de 8 à 10 ans quoi. » (Lorenzo, Pilote process Emboutissage Caisse)*

*« Mon chef m'avait dit à l'époque quand je suis rentré apprenti, il m'a dit pour être un bon géomètre, il faut dix ans ». (Sébastien, Géomètre Caisse)*

*« D'accord, mais faut compter pour moi il faut compter une dizaine d'année minimum pour être vraiment autonome sur l'ensemble des pièces de la caisse, en dessous tu acquiers certaines choses, mais t'as pas une autonomie qui te permet de résoudre tous les problèmes. » (Matthias, Chef d'UET Emboutissage Caisse)*

Ces différents verbatim (voir aussi *Annexe 1 : Exemple d'une transcription de réunion avec le métier Emboutissage Caisse*) illustrent les dires à la fois des hiérarchiques et d'acteurs opérationnels. Les temporalités indiquées dans ces quelques exemples sont rarement remises en question. En revanche, leur respect, dans un contexte où les ressources sont en diminution et la charge de travail en augmentation, est devenu compliqué.

Ainsi, les attentes de carrière semblent différentes entre la génération des nouveaux embauchés et les acteurs de 40 ans et plus. Alors que les premiers envisagent de façon positive les

changements de métier, la personnalisation des parcours ou encore l'accélération des mobilités, les seconds éprouvent plus de difficulté, voire de malaise, à accepter ces évolutions, mêmes s'ils finissent par y être contraints.

### 2.2.2. Une perception des évolutions différente en fonction des statuts

Les attentes de carrière des individus peuvent également différer en fonction de leur statut. En général, les cadres envisagent les évolutions positivement. Cela s'explique par le fait qu'ils sont sur des parcours moins contraints par les spécificités de l'activité et le contexte. En effet, les cadres sont majoritairement affectés ou destinés à prendre des postes de pilotage ou de management, postes qui requièrent moins de compétences techniques et peuvent donc plus facilement être associés à un changement de métier. De plus, les dernières embauches ont porté exclusivement sur le recrutement de cadres, ce qui fait de ces derniers une population moins critique.

*« Parce que en fait, moi quand je suis rentrée chez Renault, il y avait effectivement des cadres qui avaient fait toute leur carrière dans le même métier, après ça a évolué, les cadres ont été amenés à bouger et multiplier les expériences, mais les techniciens restaient stables » (Chef de service métier Emboutissage Caisse)*

Les cadres de notre échantillon manifestent donc davantage de désir d'avoir des parcours inter-métiers, comme c'est le cas notamment de notre population de jeunes embauchés, mais également de la majorité des autres cadres interviewés.

A l'inverse, comme l'exprime ce verbatim, les ETAM sont plutôt appelés à avoir des carrières longues au sein d'un seul et même métier.

En termes de temporalité, nous avons également vu que les cadres respectent davantage la règle du changement de poste tous les trois ans, voire moins, tandis que les ETAM vont rester parfois jusqu'à 15 ans sur un même poste. Le détail des parcours de notre échantillon présenté en annexe montre bien cela.

Enfin, les parcours intra-métier d'ETAM sont relativement connus et partagés. Nous avons montré dans la vignette 1 quelle forme prenaient ces parcours classiques, avec peu de changements de poste, mais une évolution au sein même de son poste. Cette évolution était marquée par des niveaux de progression bien précis et des missions variées, qui valorisaient les

acteurs suivant ce type de parcours. A l'inverse, les parcours de cadres sont beaucoup moins standardisés et peuvent prendre des formes variées.

### 2.3. Une attente partagée par tous les acteurs : l'accompagnement de leur mobilité

#### 2.3.1. *L'accompagnement des mobilités perçu comme insuffisant par l'ensemble des acteurs*

Malgré ces différentes d'attentes et de perceptions des évolutions entre les générations et les statuts de cadre et d'ETAM, une grande majorité des acteurs interviewés s'accordent à pointer du doigt le manque d'accompagnement des mobilités par l'entreprise.

L'évolution de la politique de mobilité a conduit à donner la responsabilité de l'accompagnement des mobilités aux managers de proximité tout en diminuant les RH au sein de la Direction. Cependant, le cœur de l'évolution souhaitée de la politique de mobilité est de rendre l'individu « acteur de sa mobilité ». Elle prévoit que la démarche de mobilité soit prise en charge par l'individu, que ce soit sur l'identification du ou des postes potentiels et la quête d'information autour de ces postes via des acteurs concernés (le futur manager, les futurs collègues... – toutes personnes pouvant aider l'acteur à se projeter sur le poste). Par conséquent, cette nouvelle politique des mobilités place l'individu au centre de la gestion de sa mobilité et les managers de proximité comme accompagnateurs des mobilités.

Or, que ce soit au niveau des individus ou des managers, des difficultés empêchent la mise en œuvre de ces deux orientations.

##### 2.3.1.1. Les difficultés au niveau des individus en mobilité

Plusieurs difficultés au niveau des individus en mobilité sont apparues dans nos entretiens : ils font part d'une difficulté à se projeter, due à une méconnaissance des opportunités de mobilité et de la complexité d'évaluer sa capacité à prendre un nouveau poste.

Premièrement, les individus évoquent une difficulté, voire une contre-volonté à gérer leur mobilité eux-mêmes. Ils expriment leur incapacité à se projeter dans un parcours, ou même dans leur prochain poste, en raison de leur méconnaissance des opportunités offertes dans l'entreprise.

*« Les postes différents que LI, j'ai pas de visibilité. Après en tant que LI, je sais un peu vers quoi les supérieurs veulent qu'on s'oriente ». (Jeune embauché 3 Conception Produit)*

*« Je connais les postes avec lesquels j'ai des contacts. Mais il y a sûrement des choses que j'imagine pas qui existent, qui seraient possibles. » (Luc, PFI Emboutissage Caisse)*

Le premier individu indique que sa visibilité en termes de parcours ne dépasse pas les frontières de son poste. En tant que jeune embauché, cela peut en partie s'expliquer par son arrivée récente dans l'entreprise et le fait qu'il soit encore dans une période d'intégration. Le second individu, quant à lui, a une carrière de plus de 20 ans dans le métier Emboutissage mais fait part également d'une certaine ignorance des postes existants au-delà de l'environnement dans lequel il a évolué durant toutes ces années.

Ces deux acteurs expriment le manque d'accompagnement dont ils bénéficient dans leur projection de carrière. D'une part, ce jeune cadre indique manquer de références de parcours de cadres autour de lui.

*« Tout le monde n'est pas cadre autour de nous. On a des parcours qui sont très différents. Donc c'est pas évident de savoir en arrivant cadre de suite de savoir ce qui nous est proposé. (...) Mon Chef d'UET est cadre mais il a fait une diplômante avant. (...) Les deux trois personnes avec qui on travaille directement sont dans cette optique là aussi. Mais bon, du coup, c'est pas des gens, je dénigre absolument pas, mais c'est pas des gens qui sont arrivés cadre directement dans l'entreprise et qui ont débuté leur carrière comme tel. (...) Si on revient à l'époque où ils avaient notre âge, on avait pas les mêmes attentes, pas les mêmes objectifs, pas la même vision. Les conseils que je peux avoir autour, je les prends parce que c'est toujours bon à prendre mais je reste modéré » (Jeune embauché 3 Conception Produit)*

Il pointe une différence majeure entre les parcours de cadre et ceux des ETAM et des individus ayant effectué un passage cadre. Les ETAM ont des parcours relativement connus et stabilisés dans la conscience collective des métiers, comme nous avons eu l'occasion de le décrire précédemment. Les acteurs ayant connu un passage cadre ont débuté leur carrière en tant qu'ETAM, ce qui signifie qu'il leur reste bien souvent à se projeter sur une vingtaine d'années et non sur une carrière dans sa totalité. De plus, passer cadre leur permet d'accéder à des postes de niveaux supérieurs mais ne signifie pas obligatoirement qu'ils vont évoluer comme des cadres. Par exemple, les durées sur un poste ne vont pas nécessairement s'accélérer après le passage cadre et les parcours, à part quelques exceptions, vont généralement continuer à suivre le modèle d'une succession de mouvements horizontaux et verticaux en intra-métier (voir les parcours de Matthias, Jacques, Etienne – Annexe 4 : Présentation de cas significatifs de l'échantillon de parcours intra-métier).

A l'inverse, les parcours de cadre sont beaucoup moins stabilisés et vont davantage différer en fonction du profil et des attentes de l'individu. La variété de ces parcours ne permet donc pas à un acteur jeune entrant dans l'entreprise de saisir facilement les opportunités qui s'offrent à lui. Par ailleurs, quand cette difficulté pourrait être résolue en partie par un accompagnement de l'entreprise, les individus nous indiquent assez peu bénéficier de conseils et d'aide de la part de leur hiérarchie, dont c'est pourtant censé être le rôle.

*« Alors j'aimerais bien justement qu'on me propose un petit peu des choses. (...) [La cheffe de service] est au courant, le chef d'UET est au courant mais bon, je ne sais pas trop dans quel sens ça avance, j'ai pas trop de visibilité justement sur l'avancement de ça. On a un peu discuté de choses comme ça mais pas très sérieusement, pas très concrètement ». (Luc, PFI Emboutissage Caisse)*

Ainsi, l'une des premières difficultés mentionnées par les individus concerne le manque de visibilité sur leurs opportunités de mobilité, ce qui est renforcé par un manque d'accompagnement de la part de l'entreprise.

Deuxièmement, les individus ont également une difficulté à mesurer l'écart entre leur niveau actuel et le poste visé. Cela comprend à la fois une difficulté à réaliser une analyse rétrospective de leur parcours et de leurs compétences et une difficulté à utiliser cette analyse pour une recherche de poste. Cela renvoie également à une autre difficulté, à savoir autoévaluer sa capacité à prendre un poste, comme l'exprime ce chef d'UET :

*« Soit une mauvaise vision d'eux-mêmes, alors des fois trop négative, trop positive, ou parfois une mauvaise vision de du poste qu'ils veulent faire, ça ça va être compliqué à gérer ça. C'est plus compliqué je pense à gérer quand il y a une dissonance sur l'appréciation de soi-même, c'est pas évident hein, ou l'appréciation d'un poste. L'appréciation d'un poste c'est plus facile, parce que tu peux, je pense, plus convaincre les gens de dire le poste c'est pas ça, c'est autre chose, bon après ils te croient, ils te croient pas, mais bon, par contre régler des dissonance de perception sur soi-même c'est plus compliqué, c'est plus touchy, ça va être plus compliqué » (Christian, Chef d'UET Emboutissage Caisse)*

Cette difficulté est partagée par les acteurs, qui expriment aussi leur difficulté à prendre du recul sur leur poste et à évaluer leur capacité à prendre tel ou tel autre poste.

*« Pour être honnête je me pose tous les jours la question si je suis fait à ce poste-là, tous les jours. » (Pierre, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)<sup>107</sup>*

Les individus manifestent leur besoin d'avoir un accompagnement leur permettant de réfléchir sur leur envies de carrière, de prendre du recul sur leurs points forts et faibles et d'obtenir de la visibilité sur les opportunités que cela leur ouvre. Il est arrivé d'ailleurs que certains des acteurs

---

<sup>107</sup> Verbatim repris dans la Vignette 5 : Mobilité de Pierre, PFI Assemblage Tôlerie Caisse

interviewés sur leur parcours de carrière nous remercient de leur avoir permis de dresser un bilan de leur carrière et de les avoir fait réfléchir au déroulement de leur parcours et aux perspectives que cela pourrait leur ouvrir.

De manière générale, ce manque d'accompagnement des mobilités pointé par les individus va avoir un effet négatif sur les individus eux-mêmes.

Là où les jeunes embauchés vont avoir le sentiment que les torts sont partagés et qu'ils sont également responsables de leur évolution de carrière, les autres acteurs vont être davantage dans une posture d'attente vis-à-vis de l'entreprise.

*« Je me dis que c'est peut-être aussi ma faute, dans le sens où je me dis que c'est peut-être à moi d'aller chercher plus l'information ». (Jeune embauché 3 Conception Produit)*

*« Ben... Moyennement. Non, j'aimerais bien que ça se prenne un peu plus sérieusement que ça. Même par rapport à la date, dans l'entretien annuel, on met la date de la mobilité souhaitée. Néanmoins, j'ai l'impression que si... Moi je souhaiterais que ce soit début 2014, c'est inscrit comme ça. Mais j'ai pas forcément l'impression que ma hiérarchie souhaite vraiment que ça se passe début 2014. Si ça se passe mi ou fin 2014... J'ai pas l'impression qu'on est tous sur ce même objectif et qu'on y aille vraiment et qu'on fasse ce qu'il faut pour y aller. Je sais pas si c'est tôt ou pas. En même temps, je suis rentré de Tanger fin avril. Là je suis encore sur la fin de mon projet, je dois encore m'en occuper par rapport à ça. Mais c'est vrai que sur la perspective de ce qu'il y a après, c'est encore très flou, c'est même plus que flou. Donc là effectivement il y a les congés, mais à partir de septembre, moi je compte remettre un petit peu... » (Luc, PFI Emboutissage Caisse)*

Cependant, dans l'ensemble, ils vivent mal le manque d'accompagnement et leur degré croissant d'autonomisation. Ils l'assimilent à un manque de reconnaissance, ce qui se traduit pour certains par un sentiment de souffrance et d'abandon de la part de l'entreprise.

*« Y a des gens qui sont blasés aussi autour de nous. (...) Quand on a parlé de nos ressentis, du fait qu'on ait pas de visibilité sur nos objectifs, qu'on ait pas de visibilité sur nos formations etc, les gens qui nous répondent à côté nous disent 'c'est normal, c'est pareil pour tout le monde, c'est normal'. 'Ecoute, tu es peut-être blasé, peut-être que tu as fini par baisser les bras' Mais en arrivant, on a le droit de se poser des questions et d'avoir certaines réponses. Donc c'est vrai qu'on est face à des gens pas mal blasés ». (Jeune embauché 3 Conception Produit)*

Ainsi, ce manque d'accompagnement et de visibilité sur les mobilités impacte les individus, en leur renvoyant le sentiment qu'ils travaillent sans espoir de reconnaissance aucune. De plus, cela constitue un blocage majeur à la mise en œuvre des nouvelles formes de mobilité, puisque, sans accompagnement, les chances de développer des mobilités « atypiques » restent faibles.

### 2.3.1.2. Les difficultés au niveau des managers de proximité

Dans la nouvelle politique de mobilité, l'entreprise adresse la responsabilité de l'accompagnement des mobilités aux managers de proximité. Or, ceux-ci éprouvent des difficultés à prendre en charge cette mission pour les raisons suivantes : la charge de travail propre à leur fonction et leur incapacité à prendre un rôle de RH, et des profils non adaptés par rapport aux exigences de la nouvelle politique de mobilité.

Tout d'abord, le rôle de manager de proximité comporte de multiples facettes. Il a une première responsabilité qui est le suivi des objectifs de son équipe et le pilotage de leurs actions, dans le but d'atteindre ces objectifs. De ce fait, le manager est impliqué dans toutes les décisions techniques prises sur les différents projets sous sa responsabilité.

*« Quand tu passes chef d'UET tu as les mêmes objectifs en fait. C'est-à-dire que quand on te donne tes objectifs, c'est des résultats clairs sur la sortie des pièces, la faisabilité des pièces, donc en gros tu as exactement les mêmes objectifs. Sauf que c'est plus toi qui fait. Donc tu t'assures que, les personnes qui vont faire derrière, elles font correctement mais tu dois t'assurer que ce soit bien eux qui le fassent, et pas toi qui le fasse faire faire à eux. (...) Moi, depuis que je suis chef d'UET, je fais des entretiens de début d'année, je fais les bilans. (...) Mais bon voilà, le rôle c'est de faire en sorte que l'ensemble des objectifs de ton UET soient atteints. voire dépassés. Donc c'est du suivi »  
(Matthias, Chef d'UET Emboutissage Caisse)*

En parallèle, son rôle comporte également une dimension relationnelle, qui consiste en la gestion de son équipe avec toute la diversité que cela suppose en termes de profils et d'individualités.

*« Mais bon t'es toujours sur des caractères un peu différents, très différents des uns des autres, donc tu gères ces caractères, en tant que manager tu gères le caractère des gens » (Matthias, Chef d'UET Emboutissage Caisse)*

En moyenne, une UET est composée d'une dizaine de personnes. Les plus importantes peuvent aller jusqu'à 20 personnes. Face à ces différentes responsabilités et au volume d'individus à gérer, le rôle de chef d'UET semble difficilement pouvoir absorber à lui seul la charge de l'accompagnement de ses collaborateurs. L'un de nos managers exprime d'ailleurs clairement la nécessité pour les managers d'avoir un soutien RH. Cette déclaration concerne entre autres la gestion des mobilités.

*« Oui et la fonction RH, je pense qu'elle est, bon il faut la traiter, parce que il faut que tu traites le bien-être de ton équipe, mais elle est importante et elle est peut-être trop importante, parce que bon il y a cette partie RH de comportement vis-à-vis des équipes, d'accord, mais cette partie RH qu'on doit, qu'on nous demande de, entre guillemets, maîtriser parce que nos collaborateurs dès*



*qu'ils ont un souci administratif, c'est le chef d'UET qu'ils vont voir, mais je trouve que le chef d'UET n'a absolument aucune réponse à donner, sur le côté administratif. (...) Parce qu'il a pas de connaissance sur le sujet, la connaissance, il l'acquiert au fur et à mesure qu'il a la question. (...) Voilà, donc à chaque fois c'est un cercle vertueux entre le chef d'UET et la RH, très clairement, on ne peut rien faire aujourd'hui, un chef d'UET ne peut rien faire sans la RH, alors il vaut mieux pas qu'elle s'en aille, il vaut mieux pas qu'il y en ait plus ». (Matthias, Chef d'UET Emboutissage Caisse)*

Il exprime le fait que les managers ne sont pas formés sur la gestion des mobilités et l'orientation des individus entre autres et ne se sentent pas aptes à remplacer les acteurs RH. Ainsi, l'une des premières difficultés venant freiner la politique de mobilité du côté des managers concerne leur impossibilité de prendre en charge des missions auparavant dévolues aux acteurs RH.

Deuxièmement, les managers, comme les autres acteurs de notre échantillon, ont majoritairement des parcours intra-métier. Ils peuvent orienter leurs collaborateurs au sein de leur service, au mieux de leur département. En effet, quand les départements sont scindés en plusieurs spécialités techniques (par exemple, spécifique et capacitaire), les individus ayant effectué toute leur carrière dans une spécialité ne connaissent pas forcément les postes et leur niveau au sein de l'autre spécialité. Par conséquent, pour ces acteurs, il est d'autant plus difficile d'orienter leurs collaborateurs en dehors de leur métier, étant donné qu'ils n'ont pas eux-mêmes de connaissances, ni d'expérience d'autres métiers. En revanche, les managers ayant effectué des mobilités inter-métiers semblent avoir plus de facilité à assumer ce rôle.

*« Donc, déjà, à partir du moment où tu sais que les gens, ils veulent pas faire ça, déjà je dis 'bon bah tu veux pas faire ça, donc on regarde dans notre métier, qu'est-ce qu'il reste que tu pourrais faire', 'bah rien'. Donc là déjà, tu t'amènes la personne à prendre conscience, que s'il veut pas faire tout ça, ça veut dire qu'il faut qu'il sorte du métier, et c'est plus dur parce que souvent t'as des gens qui sont restés longtemps à l'emboutissage, concevoir de sortir 'mon dieu !'. Donc voilà, je dirais, moi j'ai la chance d'avoir fait, d'avoir justement un parcours transversal, voilà pour aussi les amener à une réflexion, voilà, ça c'est top, ça c'est vraiment un truc que j'ai découvert dans ce poste-là que j'avais jamais fait avant » (Sandrine, Chef d'UET Emboutissage Caisse)*

Ainsi, cette cheffe d'UET explique que c'est son expérience personnelle des mobilités inter-métiers qui lui permet de faire réfléchir ses collaborateurs sur leurs attentes et leur faire parfois prendre conscience que ces attentes peuvent impliquer une sortie du métier. Nous pouvons donc supposer que le profil des managers détermine en partie leur capacité à accompagner la réflexion des individus et à les ouvrir à de nouvelles opportunités. Cependant, étant donné que les managers ont encore généralement des parcours intra-métier, il semble difficile actuellement de faire porter l'ouverture des mobilités aux seuls managers.

Ces différents éléments viennent justifier que certaines évolutions souhaitées par la nouvelle politique de mobilité n'ont pas été réellement observées sur le terrain. Premièrement, la difficulté des individus à se projeter et à évaluer leur capacité à prendre un poste peut expliquer que l'on n'observe pas réellement d'autonomisation des acteurs dans la gestion de leurs mobilités. Ceux-ci sont davantage dans une posture d'attente vis-à-vis de l'entreprise. Deuxièmement, le développement des mobilités inter-métiers est freiné par les profils des managers et leur difficulté à prendre en charge une activité d'accompagnement des mobilités, initialement dévolue aux acteurs RH.

### *2.3.2. Le passage cadre : le bon dosage entre autonomie de l'individu et accompagnement de l'entreprise*

Le passage cadre constitue un exemple intéressant pour montrer qu'autonomisation des individus et accompagnement de l'entreprise ne sont pas mutuellement exclusifs quand il s'agit de projection de carrière, mais qu'au contraire, en étant mobilisés en parallèle, ils sont un gage de réussite.

L'individu qui entre dans le dispositif de passage cadre s'inscrit dans une démarche constituée d'étapes bien définies et se déroulant sur plusieurs années. Comme le montre la vignette ci-dessous, il doit tout d'abord être repéré comme « ETAM à potentiel ». Puis il s'investit personnellement dans une remise à niveau de ses savoirs et dans une réflexion autour de son projet de carrière. Ces étapes sont encadrées par son hiérarchique et les RH, puis soumises à la validation de nombreux acteurs placés à différents niveaux dans la hiérarchie. Si l'issue de ces différents entretiens est positive, l'acteur part alors suivre une formation d'ingénieur dans une école de son choix et, au terme de deux années d'investissement, il reçoit son diplôme et obtient un statut cadre.

#### *Vignette 2 : Passage cadre d'Alexis, PFI Montage*

Entré chez Renault en janvier 1996, Alexis effectue un parcours de cinq années au département Montage, d'abord à l'usine de Flins, puis au Technocentre. C'est en 2001 qu'il est « détecté comme Etam à potentiel, par mon chef de service ». Il intègre « les cours du Cnam en 2001, et en 2002 donc je suis rentré dans le vivier des Etam à potentiel ». Il passe des « UV de man[utention], de méca[nique] » et fait en tout « quatre ans de Cnam ». Il réalise une « remontée de carrière » et un projet professionnel, et passe également « des

entretiens, cinq ou six entretiens, des entretiens RH, des entretiens à Boulogne à la DGI<sup>108</sup>, une journée dans un cabinet de recrutement, tu passes des tests (...) Et puis à la fin, tu rencontres un grand directeur qui, à qui tu dois te vendre et qui valide ou pas ta candidature ». A ce stade, Alexis reconnaît que la démarche de passage cadre « est super compliqué », notamment car « chaque étape est éliminatoire ». Puis « on m'a proposé de changer de poste, donc d'intégrer à l'époque, alors c'est [le service] 65-130, là où je suis toujours d'ailleurs, qui est donc les avant-projets, préparation de montage et métier. Donc là j'ai remplacé [Laëticia]<sup>109</sup> qui était cadre pour prendre en compte la qualité batterie (...) Donc j'ai fait mise en situation pendant deux ans ». Suite à sa mise en situation, « j'ai validé mon dossier diplômante en décembre 2004, je suis parti donc il était officiellement validé en avril 2005, je suis parti en juin 2005 donc j'ai fait ITII Champagne Ardenne, donc je suis parti deux ans, en alternance ». Dans le cadre de sa formation, il effectue « un stage de fin d'étude de 6 mois, donc j'ai fait ça au vissage, l'objectif étant d'essayer de réduire les coûts de plan de surveillance des visseuses, (...) donc l'objectif c'était de gagner du temps et de l'argent. J'ai présenté ma soutenance sur ce sujet-là ». A l'issue de ce processus long de sept ans, « j'ai été diplômé début 2008. Donc là j'ai un statut cadre ». Alexis dresse un bilan positif de cette expérience, même si « c'est compliqué » et qu'« à chaque étape on peut te dire, c'est terminé ». Ce qu'il a jugé le plus difficile, c'est également que « tu fais ça le soir, repartir à l'école, après quand t'as plus de trente ans, c'est pas simple, partir dans la semaine, la semaine entière c'est pas simple, bosser le week-end... ». Mais il reconnaît et répète à plusieurs reprises que « c'est sympa, moi je regrette pas de l'avoir fait et c'est une très bonne expérience », qu'il n'a « jamais eu d'aussi bonnes notes que quand j'ai repris mes études », associé au fait que « ça change un peu, du moment où je suis parti, c'était un bon moment je pense, ça m'a permis de faire une coupure dans le métier, dans le travail là, et là et c'était sympa ».

Présenté à l'unanimité comme un dispositif avantageux aussi bien pour l'entreprise que pour les individus, le passage cadre permet d'offrir une reconnaissance et une valorisation à des acteurs identifiés comme prometteurs, sur la base de leurs expériences passées. Les intéressés par le changement de statut sont motivés par des promesses d'évolution concrètes, tel que l'accès à certains postes bien identifiés réservés uniquement aux cadres. Le passage au statut cadre permet donc d'élargir ses opportunités de carrière (Voir les parcours d'Etienne, de Claire ou encore de Matthias - Annexe 5 : Présentation détaillée de cas significatifs de parcours présentant des mobilités inter-métiers).

L'une des clés de succès de ce dispositif semble résider dans l'accompagnement fort dont bénéficient les individus pour mener à bien cette démarche. En effet, dès leur inscription dans ce dispositif, ils reçoivent le soutien d'un ensemble d'acteurs, hiérarchiques ou RH, pour cadrer et

<sup>108</sup> Direction de la Gestion Individuelle

<sup>109</sup> Le prénom a été modifié.

affiner leur réflexion et souhaits. En parallèle, l'effort fourni par les individus est considérable. Entre les cours du soir, les deux ans d'école, l'analyse rétrospective de son parcours et la construction de son projet professionnel, l'individu s'investit professionnellement mais aussi personnellement dans ce projet. Le degré d'autonomisation supposé par ce dispositif est donc plus fort que dans une simple mobilité.

Cela nous amène à faire une observation : l'investissement personnel et l'autonomie d'un individu dans la gestion de sa mobilité n'est pas contradictoire avec de l'accompagnement. Reste à en déterminer la forme et la quantité nécessaire en fonction des cas. Comme nous l'avons vu lors d'exemples précédents, certains acteurs vont naturellement adopter cette injonction « d'être acteur de sa mobilité », tandis que d'autres vont être dans une posture d'attente vis-à-vis de l'entreprise.

#### 2.4. Les freins individuels à la mise en œuvre de la nouvelle politique de mobilité

Outre le sentiment partagé par tous nos individus, collaborateurs en mobilité et managers, qu'ils manquent d'accompagnement sur la question des mobilités et que cela freine la mise en œuvre de certaines évolutions du nouveau régime de mobilité (autonomisation des individus dans la gestion de leur mobilité, développement de mobilités inter-métiers, accompagnement des mobilités par les managers), le codage de nos entretiens nous permet d'identifier d'autres difficultés apparentées à la mise en œuvre de ce nouveau régime, difficultés qui, au-delà de l'évolution actuelle du régime, étaient déjà un frein à l'acte de mobilité en général.

Ces difficultés semblent provenir de deux freins au niveau des individus. Premièrement, les acteurs désignent le milieu de l'automobile comme un monde de passionnés, ce qui se traduit par un attachement à l'entreprise, mais aussi à leur métier d'origine. Chaque nouveau produit automobile est assimilé à une aventure vécue en commun, toujours unique et dont la fierté d'y avoir participé se manifeste autant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur dans le cadre de leur environnement familial et amical. Les individus sont fiers de montrer dans la rue le véhicule auquel ils ont collaboré.

*« fin normalement dans le monde automobile en général, un projet est toujours bien perçu, une activité projet est bien perçue, c'est plutôt une bonne nouvelle. (...) Ça veut dire qu'il y a du travail, et puis les gens généralement mais tu verras, sont un peu dopés par le projet. (...) C'est une adrénaline particulière, après bon, il y a d'autres inconvénients mais globalement il y a quand même ce piment du projet qui fait que. » (Chef de service Conception Produit soubassement)*

*« Ça vient aussi du fait que cette boîte est faite de beaucoup de passionnés, il y a beaucoup de gens qui sont passionnés par l'automobile, c'est pas le cas de tout le monde, mais il y a certains qui sont passionnés, et donc les passionnés, ils ont besoin d'avoir leur avis » (Chef de service Système industriel)*

Ainsi, chaque projet véhicule crée une émulation : on en parle à la pause-café, au déjeuner, on assiste aux amphes de présentation des nouveaux modèles, on commente avec ses collègues les modèles exposés au centre de la Ruche<sup>110</sup>, on revendique sa participation à la conception de tel ou tel modèle. Cette passion est fortement associée à son métier d'origine, voire à sa direction.

*« Aujourd'hui, je gère de l'avant-projet jusqu'à démarrer une machine, en gérant un budget d'environ 18 millions, voire plus. Et quand tu vois les autres, c'est des projets beaucoup plus faibles. C'est que la partie projet ou la partie métier. C'est ça qui fait que l'emboutissage est plus attractif. (...) Je suis resté dans la technique parce que j'aime la technique. Il faut se faire plaisir dans le travail. J'ai choisi de faire quelque chose qui soit gagnant pour moi, gagnant pour l'emboutissage. » (Olivier, PFI Emboutissage)*

*« Dans l'autre sens, un Diam peut venir à la DICAP, DICAP produit oui, il y a beaucoup de demandes. La DICAP a toujours eu beaucoup d'attrait dans la population Renault (...) Oui donc il y a toujours eu cet attrait et puis la DICAP c'est historique c'est l'antre de l'antre, en général il y a beaucoup de fierté à appartenir, vraiment il y a des notions d'appartenance assez prononcées (...) Ça existe encore, c'est toujours assez fort, mais avant c'était vraiment énorme quoi, et il y avait le gros vaisseau amiral qui tirait, c'était ça l'image qu'on donnait nous, ces tracteurs de gros paquebot, comme l'abeille flamande, la DICAP c'était ça, quoi, c'était l'image qu'on donnait de la DICAP, c'est celui qui tracte l'énorme mastodonte qu'était l'entreprise Renault. » (Yannick, CAMI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

Les acteurs n'hésitent pas à expliquer en quoi leur métier est plus intéressant que les autres. Le deuxième verbatim nous livre même avec une fierté manifeste une véritable déclaration envers sa Direction. De ce point de vue-là, le changement de métier marque une rupture très forte pour les individus.

*« Oui oui oui clairement, ouais, mais bon après vous regarderez il y a eu des, il y a des incitations fin un des problèmes de Renault, Daniel vous en reparlera peut-être mais c'est que les gens bougent pas, dans le reste de la France, mais particulièrement chez Renault en fait, et alors ça vient de la passion » (Chef de service Système industriel)*

---

<sup>110</sup> Un des bâtiments du Technocentre, regroupant la majorité des forces de l'Ingénierie centrale

Certains individus sont d'ailleurs tellement marqués par leur ancien métier, qu'ils ont des difficultés à adopter les réflexes de leur nouvel environnement, comme cet acteur ayant effectué une mobilité du métier de la conception Produit à l'Architecture Montage<sup>111</sup>.

*« Mais ça a pas fonctionné parce que, on va y arriver, donc je suis arrivé là-dedans, donc fort de mes années de Dicapien, ça faisait de 92 à quasiment 2010, j'avais fait que du DICAP produit, ça faisait déjà une bonne expérience, donc j'amenais un gros bagage, et du coup aussi du formatage forcément, on est assez formaté, ça peut constituer un frein, alors que la DIAM, eux, ne se posent pas la question de la faisabilité, eux ils disent voilà on veut ça, et puis c'est votre problème 'démerdez vous', (...) Très souvent on m'a fait le reproche de dire 'mais tu n'es plus à la DICAP' Tu n'es plus à la DICAP, c'est pas ton problème' » (Yannick, CAMI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

En gardant certaines pratiques propres à son ancien métier, cet acteur se retrouve en inadéquation avec son poste actuel. Fortement marqué par son expérience en conception Produit, cet acteur a intégré la culture et les méthodes de son ancienne direction, la DICAP, et revendique à la fois son appartenance et sa foi dans les savoirs techniques et les méthodologies acquises dans son métier d'origine.

Ainsi, les individus évoquent fréquemment leur attachement à leur métier et l'investissement qu'ils ont fait pour atteindre un bon niveau, et mettent cela en avant pour exprimer leur désir de rester dans leur métier. Ainsi, même si les mobilités inter-métiers sont envisagées, les individus préfèrent encore globalement rester dans leur métier d'origine.

Deuxièmement, dans l'ingénierie, la reconnaissance individuelle de la part de ses hiérarchiques, pairs et subordonnés est liée à ses connaissances et sa maîtrise de l'activité technique. Un individu construit son identité professionnelle par l'acquisition des savoirs techniques sur un métier, en participant à plusieurs projets véhicule. Ainsi, ne pas connaître son domaine revient à être moins reconnu par les autres acteurs ainsi qu'à moins se reconnaître soi-même, ce qui rend également difficile d'un point de vue personnel l'arrivée dans un nouveau métier dont on n'a pas l'expérience et les connaissances. Cet état de fait est particulièrement vrai dans le cas d'un individu venant d'un autre métier et affecté à un poste de management. Les premiers verbatim sont issus d'un entretien avec un chef d'UET en Emboutissage, ayant effectué toute sa carrière dans ce métier.

*« C'est-à-dire que pour moi, prendre la charge d'un UET sans maîtriser le métier de l'UET, pour moi ça me paraît difficile. C'est-à-dire que j'irai pas à la peinture, je me verrai difficilement partir prendre un UET en tant que responsable d'UET d'un autre secteur, sans maîtriser le secteur. Je sais*

---

<sup>111</sup> L'Architecture montage intervient après la conception de la maquette du véhicule par la Direction du Design. Sa mission consiste à vérifier que tous les composants du véhicule s'intègrent les uns par rapport aux autres dans l'espace de la carrosserie.

*qu'aujourd'hui ça va à l'encontre des objectifs de mobilité de l'entreprise, mais moi je le ressens pas bien comme ça. Dans la mesure où moi je suis issu d'une filière technique, et que j'ai besoin de cette partie technique pour travailler correctement ». (Matthias, Chef d'UET Emboutissage Caisse)*

Cet acteur nous explique tout d'abord qu'il ne peut concevoir de remplir convenablement son rôle de manager sans maîtriser l'activité dans laquelle il s'inscrit. Puis il explique également que de cette maîtrise technique découle également la reconnaissance de son équipe.

*« Après faut faire attention à la reconnaissance qu'ont les collaborateurs de ce chef d'UET qui, dans un premier temps, peut pas répondre à leurs problèmes techniques. En gros, c'est une réponse pour moi qui serait de l'ordre de, 'bah j'ai pas de réponse à te donner, mais on va voir untel, on va voir untel, on va voter ça à telle réunion, etc.' Le collaborateur, aujourd'hui, il a besoin de réponses super rapides. Le risque c'est ça, c'est le risque que, à un moment donné, de façon technique, de toute façon, le chef d'UET sera pas reconnu. Ce qui paraît logique (...) Parce que moi, dès qu'on est passé dans les UET à Boulogne, on était déjà sur un mode de management un petit peu plus, un peu plus, un peu moins à l'ancienne, je dirai, où t'avais le chef, c'était un vieux de la vieille mais vraiment vieux de la vieille, qui était passé par toutes les phases du métier et qui savait exactement de quoi il parlait de façon organisationnelle et puis professionnelle technique. Quand on est passé à un mode de management où on avait des des gens qui maîtrisaient pas l'emboutissage, faut le dire, c'était déjà un mode de management totalement différent. (...) Un chef d'UET métier, s'il a pas la connaissance du métier, vis-à-vis des collaborateurs qu'il a dans son UET, ça peut poser un problème, parce que le collaborateur il a besoin d'un référent entre guillemet. (Matthias, Chef d'UET Emboutissage Caisse)*

Cet acteur témoigne d'une époque où le chef d'UET était également un expert de son métier. Avec la création de la filière expertise, son rôle a été amené à évoluer. Le manager est secondé par un référent, qui est un acteur du métier et qui est censé prendre en charge toutes les questions techniques, le manager quant à lui étant dévolu à un rôle de pilotage et de suivi des objectifs, ainsi que de gestion de son équipe. Cependant, cette évolution n'est pas encore installée dans les mentalités. Les acteurs des métiers considèrent également que le manager doit rester un référent technique, sous peine de se décrédibiliser.

*« Le problème peut-être maintenant, c'est que finalement ils ont remis des personnes à la place, et qui sont loin d'être techniquement aussi bons que lui, et qui du fait, passent un peu pour, entre guillemets, des mickeys. (...) Ah non, un ancien assembleur je crois, il était assembleur avant, mais il est cadre, c'est sûrement pour ça que derrière il doit être chef d'UET, mais je pense que il est pas connu dans le milieu. C'est bête de mettre un chef de la géométrie qui a pas une renommée je pense, 'fin pour ma part, c'est une pensée, si quelqu'un qui est connu dans le milieu de la géométrie, demain tu lui dis c'est lui le chef, et c'est lui qui pilote tout le milieu de la géométrie en assemblage je parle, tu dis bon bah hé (...) Lui il est connu, il a déjà travaillé, il a fait plusieurs projets, on sait comment il travaille, s'il dit quelque chose c'est que c'est vrai. Le nouveau, il essaye*

*de dire des choses, et qu'il connaît pas, et du fait, alors la première fois c'est excusable, la deuxième fois c'est excusable, au bout de la troisième fois, à mon avis, ceux d'au-dessus, ils disent 'écoute, avant de dire des conneries, on va plus passer, 'fin on s'en fout, ça décrédi (...) la géométrie » (Sébastien, Géomètre Caisse)*

Ainsi, la reconnaissance au sein d'un métier passe encore par la maîtrise technique. Cela est valable pour tous les acteurs, mais a un impact encore plus fort quand il s'agit des fonctions de pilotage ou de management, principales cibles des mobilités inter-métiers. Par conséquent, cette crainte de ne pas être reconnu et de se décrédibiliser vient également freiner certaines volontés de mobilité inter-métiers. Les individus vont parfois préférer prendre un poste de niveau inférieur sur leur nouveau métier avant de passer sur une fonction de pilotage ou de management. Cela leur permet de cumuler une certaine connaissance du métier et de gagner la reconnaissance de leurs collègues au préalable.

*« Justement on savait pas, on m'a dit 'qu'est-ce que tu veux faire, est-ce que tu veux être balancé directement', et j'avais une légitimité, de devenir PFI, par exemple, en tant que PFE architecte, c'est le même niveau entre guillemets, c'est au même niveau hiérarchique et c'est au même niveau de responsabilité, par contre j'ai décliné et j'ai voulu faire quelque chose de plutôt rationnel, c'est-à-dire de revenir à la base, donc je leur ai dit, 'OK moi je veux faire, je vais imaginer mon parcours de carrière je vais imaginer à court et moyen terme, moi ce que je veux faire, c'est CPM Chef de projet, mais pour y arriver je veux faire toutes les étapes, je veux savoir'. Je suis assez pragmatique moi, je veux tout connaître. (...) Je lui ai dit, non ça m'intéresse pas d'arriver directement PFI, parce qu'au process, c'est des gens à forte personnalité, je ne sais pas si tu as eu l'occasion de le remarquer, c'est des gens (...) Ils ont la notion du savoir assez prononcé (...) Voilà, donc il y a cette notion de détention du savoir, et que pour avoir une légitimité face à eux, il faut être accepté et pour être accepté, il faut qu'ils voient que tu sais de quoi tu parles, donc que tu connais quelque chose. Ils me connaissent en tant que produit, donc ils savent que je connais le monde automobile, mais je n'avais pas de légitimité en tant que process, donc il faut accepter d'être à nouveau en apprentissage, et donc je leur ai dit, 'bon OK, je veux faire Cami', donc le premier poste, je veux faire du Robcad. (...) Voilà j'aime bien quand je demande quelque chose à un concepteur qu'il sache que derrière, moi aussi je sais faire son travail quoi ; donc j'ai toujours trouvé que c'était plus facile de demander quelque chose à quelqu'un quand il sait que derrière, on est aussi capable de le faire. » (Yannick, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)<sup>112</sup>*

Cet acteur nous explique donc que, pour asseoir sa légitimité auprès de ses futurs collègues, il a préféré redémarrer sur un poste d'entrée. Dans ce verbatim, on perçoit que cette volonté vient à la fois d'être reconnu de ses collaborateurs, mais également de se reconnaître lui-même. On

---

<sup>112</sup> Verbatim repris dans la Vignette 6 : Mobilité de Yannick, CAMI Assemblage-Tôlerie Caisse



dénote quasiment un sentiment d'imposture à passer directement sur un poste de pilotage, sans avoir gravi tous les échelons du métier auparavant.

Dans cette partie a été mis en évidence que les enjeux de mobilité et de parcours ainsi que l'évolution du régime de mobilité peuvent, en fonction des individus, être perçus différemment. Autant la jeune génération et les cadres semblent bien percevoir ces évolutions et en tirer profit, autant les générations de plus de 40 ans et les ETAM expriment plus de réticences, notamment sur le réinvestissement nécessaire à faire lors d'un changement de métier et sur la perte de reconnaissance que cela engendre. En revanche, tous ces acteurs, individus en mobilité et managers, s'accordent sur le besoin d'avoir plus d'accompagnement de la part de l'entreprise sur la gestion de leur mobilité.

### 3. Les évolutions sont-elles faisables pour l'entreprise ?

Cette partie, dédiée à la prise en considération des besoins de l'entreprise, comporte trois points. Dans un premier temps, nous réinterrogeons notre classification des mobilités en succès, difficulté et échec pour en discuter la pertinence du point de vue des besoins de l'entreprise (3.1)). Puis nous analysons la faisabilité et le caractère souhaitable des évolutions en termes de contingence vis-à-vis de la nature de l'activité (3.2) et vis-à-vis du contexte de l'entreprise (3.3).

#### 3.1. La réinterrogation de notre classification des mobilités en fonction du point de vue de l'entreprise

A ce stade de l'analyse, qui prend donc en compte le point de vue de l'entreprise sur l'évolution du régime de mobilité, il nous a été nécessaire de nous réinterroger sur la pertinence de notre classement du succès ou de l'échec des mobilités en trois catégories. Cette classification représentait la façon dont la mobilité a été vécue et ressentie par les individus et a permis d'avancer sur la perception que les individus ont de l'évolution de la politique de mobilité et les enjeux de mobilité en général.

Cependant, pour répondre entièrement à notre problématique sur le régime de mobilité qui serait soutenable et pertinent dans l'ingénierie, il nous était nécessaire d'arriver à définir si la mobilité vécue par l'individu était une expérience positive à refaire ou une expérience négative à éviter ou à gérer différemment. Toujours en nous basant sur la perception de salariés, nous

prenons donc également en compte le point de vue de l'entreprise, ce qui nous a conduit à étendre notre catégorisation initiale en trois cases à quatre cases.

Sur les quatre sous-catégories, réparties en deux catégories principales marquant la réussite ou l'échec d'une mobilité, nous nous sommes posé les questions suivantes :

Les mobilités qualifiées de réussites et à reproduire :

- Dans le cas des mobilités qualifiées de succès (R comme Réussite) et perçues comme faciles et naturelles par les individus, l'entreprise pourrait considérer dans certains cas que la mobilité était trop facile et qu'il aurait été plus intéressant d'opter pour un parcours plus difficile mais plus formateur pour l'individu. Nous reprenons les 108 mobilités tous métiers confondus qualifiées de réussites par les individus.
- Pour les mobilités qualifiées de difficiles (D1 comme Difficultés de niveau 1) mais que les individus considèrent comme une expérience positive, elles sont associées à un démarrage compliqué sur le nouveau poste, soit 13 mobilités dans notre échantillon. L'individu évoque des difficultés, tout en indiquant que ces difficultés ont été surmontées au bout d'une période donnée. Des caractéristiques positives sont in fine associées à la mobilité, ce qui amène à considérer ces difficultés comme non marquantes et la mobilité comme ayant finalement été une réussite. Nous vérifierons que les managers ne considèrent pas que cela ait conduit à faire perdre beaucoup de temps à l'individu (avant qu'il soit opérationnel), à son entourage (qui a dû le former et l'aider) et à prendre trop de risques (par exemple, d'erreurs coûteuses en conception).

Les mobilités qualifiées d'échecs et à ne pas reproduire :

- Dans cette catégorie (D2 comme Difficultés de niveau 2), comme dans la précédente, ces mobilités sont considérées comme difficiles par les individus et sont associées à un démarrage compliqué sur le nouveau poste. Cependant, même si ces difficultés sont surmontées par les acteurs, elles sont perçues comme marquantes et associées à des caractéristiques négatives. Six mobilités sont classées dans cette catégorie. Pour ces mobilités que les individus considèrent comme des expériences difficiles et négatives qu'ils ne voudraient pas revivre et déconseilleraient pour d'autres, l'entreprise pourrait estimer qu'il est nécessaire pour certains individus de suivre ce parcours, qui, bien que laissant certes quelques cicatrices, serait le seul permettant de construire certaines

compétences (par exemple une vision pluri-métiers qui permette d'innover dans certaines situations) et de valider le potentiel du collaborateur.

- Enfin, la dernière sous-catégorie, comme dans la catégorisation proposée en 2.1, est associée à des caractéristiques négatives (E comme Echecs) et implique soit des difficultés sur le long terme sur le nouveau poste, soit un départ du poste sollicité par le salarié ou sa hiérarchie. Nous avons six mobilités de ce type. Cette catégorie des échecs pourrait être vue par l'entreprise, dans quelques cas, comme des challenges qu'il fallait tenter.

Nb de critères	Fonction	Spécialité technique	Niveau -	Niveau +	Famille de fonctions	Site géographique	Secteur	Filière métier	Nb d'occurrences	R	D1	D2	E
1	x								7	7	-	-	-
		x							7	7	-	-	-
								x	4	3	-	1	-
2	x			x					18	16	-	1	1
	x		x						2	1	-	1	-
	x				x				15	15	-	-	-
	x						x		2	2	-	-	-
	x							x	4	2	1	-	1
3	x		x		x				3	3	-	-	-
	x			x	x				28	23	4	1	-
	x			x		x			2	2	-	-	-
	x				x		x		1	1	-	-	-
	x					x	x		2	2	-	-	-
	x		x					x	2	-	1	-	1
	x				x			x	6	3	1	-	2
	x			x				x	2	-	1	1	-
4	x		x		x		x		1	1	-	-	-
	x			x		x	x		1	-	1	-	-
	x		x		x			x	4	2	2	-	-
	x			x	x			x	7	7	-	-	-
	x				x	x	x		1	1	-	-	-
	x					x	x	x	2	-	-	1	1
	x				x		x	x	2	1	1	-	-
5	x			x	x	x	x		5	4	1	-	-
	x			x	x	x		x	1	1	-	-	-
	x			x	x		x	x	1	1	-	-	-
6	x			x	x	x	x	x	1	1	-	-	-
<b>Total :</b>									<b>133 mobilités</b>	<b>108</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Tableau 29 : Caractérisation des mobilités en quatre catégories (Réussite, Difficulté de niveau 1 et 2, Echec) d'après la perception des individus et le point de vue de l'entreprise

La triangulation que nous avons pu réaliser par le biais d'entretiens complémentaires avec les hiérarchiques et lors des restitutions a révélé que, pour l'essentiel, le point de vue des individus et des hiérarchiques coïncidait. Notre première catégorisation, construite sur la base du discours des individus, a donc été jugée pertinente du point de vue de l'entreprise, ce qui constitue en soi un résultat important.

### 3.2. Du point de vue de la contingence vis-à-vis de la nature de l'activité

L'analyse des mobilités de notre échantillon a révélé que la faisabilité et le caractère souhaitable des évolutions observées dépendent à la fois de la spécificité des métiers au sein des différentes entités (Caisse, Châssis-Liaison au sol, Montage) et des postes (postes techniques, de pilotage ou de management). Dans cette partie, nous étudions essentiellement le développement des mobilités inter-métiers et l'accélération du processus de mobilité. Les autres évolutions ont soit été analysées dans la partie précédente sur les attentes et la perception des individus (telle que l'évolution du rôle du manager de proximité), soit le seront dans le point suivant traitant de la contingence par rapport au contexte.

#### 3.2.1. La faisabilité des évolutions dépend des spécificités des métiers

Tout d'abord, la faisabilité de ces évolutions dépend des spécificités des métiers au sein des trois entités.

Nos récits de vie ont révélé que le département Liaison au sol avait un nombre de mobilités inter-métiers plus élevé que dans les métiers de la Caisse ou du Montage. Ainsi, les métiers du Châssis-Liaison au sol dénombrent 42 % de mobilités inter-métiers contre 21 % pour la totalité des métiers de la Caisse (18 mobilités inter-métiers sur 84) et 11 % pour ceux du Montage (1 mobilité inter-métiers sur 9).

Directions/Entités	Métier	Changement de métier (en %)
Caisse	Emboutissage	21 %
	Assemblage-Tôlerie	
	Géométrie	
Châssis-Liaison au sol	Emboutissage/Usinage/Soudure/Montage	42 %
Montage	Montage	11 %
	Géométrie	

Tableau 30 : Récapitulatif des taux de changements de métier par entité (en %)

### 3.2.1.1. Comparaison des taux de réussite et d'échec des mobilités inter-métiers dans les trois entités de notre échantillon

Globalement, dans les trois entités, les mobilités inter-métiers sont majoritairement qualifiées de réussite par les individus. Nous dénombrons 50 % de réussite pour les métiers de la Caisse, 64 % pour les métiers du Châssis-Liaison au sol et 100 % pour le Montage (notre échantillon sur le Montage étant très faible, nous donnons ce résultat à titre indicatif seulement). Le total pour les trois entités est de 58 %, donc seuls les métiers du Châssis-Liaison au sol ont un taux supérieur de mobilités inter-métiers réussis.

En revanche, même si les mobilités inter-métiers sont plus courantes en Châssis-Liaison au sol, notre caractérisation des mobilités révèle que ce sont ces types de mobilités qui sont souvent synonymes de difficultés. Ainsi, nous avons 18 % de mobilités inter-métiers de difficultés de niveau 1, de même que 18 % pour les difficultés de niveau 2 ou d'échecs, ce qui est inférieur aux taux du département de la Caisse.

En effet, pour les métiers de la Caisse, ces nouvelles mobilités transverses semblent encore plus difficiles à opérer. Le taux de difficultés, voire d'échecs est plus élevé en proportion pour un nombre de mobilités inter-métiers ou inter-directions plus faible. Nous dénombrons 22 % de difficultés de niveau 1 et 28 % de difficultés de niveau 2 ou d'échecs pour un nombre de mobilités inter-métiers s'élevant à 21 %.

Pour comparaison, sur les 97 mobilités intra-métier, tous métiers confondus, seules 11 sont qualifiées par les individus de difficiles (7 de difficultés de niveau 1, 3 de difficultés de niveau 2, 1 échec), soit un taux de réussite de 89 %.

Par conséquent, les mobilités inter-métiers, plus fréquentes pour le département Châssis-Liaison au sol (42 %), se déroulent également avec un risque moindre que pour d'autres entités.

Directions/Entités	Changement de métier (en %)	Taux de réussite	Taux de difficultés de niveau 1	Taux de difficultés de niveau 2 ou d'échecs des mobilités inter-métiers
Caisse	21 %	50 %	22 %	28 %
Châssis-Liaison au sol	42 %	64 %	18 %	18 %
Montage	11 %	100 %	0 %	0 %
Total	27 %	58 %	20 %	22 %

Tableau 31 : Taux de réussite, de difficultés de niveau1 et 2 ou d'échecs des mobilités inter-métiers par entité (en %)

Dès lors, nous avons essayé de comprendre si la proportion plus forte des mobilités inter-métiers dans le département Châssis-Liaison au sol par rapport aux autres entités était due à des spécificités propres à cette entité.

### 3.2.1.2. Les spécificités du département Liaison au sol

Notre analyse nous a conduits à identifier des facteurs expliquant ce taux de mobilité hors du métier d'origine. Le département Châssis-Liaison au sol est une entité située au Mans, dont les parcours se déroulent donc beaucoup en vase clos. La plupart des acteurs invoquent des raisons familiales qui les incitent à rester dans la région et donc à rechercher en priorité des mobilités qui soient localisées sur le site du Mans.

*« Donc là, une certaine frustration quand même, dans le sens où j'avais signé pur Renault Le Mans, puis je me suis retrouvé à partir du lundi au vendredi à Lyon, avec à l'époque ma femme qui bossait, les enfants qui étaient petits, ma femme qui courait un petit peu on va dire le soir, puis moi qui pouvait passer des heures au boulot, parce que je couchais à l'hôtel du lundi au vendredi, donc une envie quand même de revenir sur le site, et puis là j'ai eu une opportunité finalement, c'est que je me suis retrouvé avec un collègue, c'est ce qu'on appelait un IAQ<sup>113</sup> à l'époque-là, (...) donc j'avais un collègue qui était dans l'application de toutes les plateformes. Il avait une difficulté, c'est qu'il avait le périmètre global mais qu'il parlait pas anglais et pour les clients c'était en anglais, c'était NISSAN, donc finalement, moi fort de vouloir revenir sur le site du Mans, j'ai levé*

<sup>113</sup> Ingénieur Assurance Qualité

*la main et j'ai dit : 'moi je suis intéressé finalement pour prendre ce poste-là' » (Paul, PFI Soudure Châssis-Liaison au sol)*

*« Je suis rentré sur le Mans, je suis rentré à la maison et là j'ai intégré le châssis en tant que PFI » (Hervé, PFI Usinage Châssis-Liaison au sol)*

Ces deux acteurs, originaires de la région du Mans, ont tous les deux exprimé leur volonté de retourner sur le site du Mans pour se rapprocher de leur famille. Ce choix implique qu'ils sont prêts à accepter tous types de mobilité, même si cela implique des changements de métier hasardeux. Par exemple, Nathalie, PFI dans le département Châssis-Liaison au sol au moment de l'entretien, a changé deux fois de métier au sein de sa fonction de PFI. De PFI Cataphorèse, elle est passée PFI Emboutissage, puis PFI Soudure (Voir Annexe 5 : Présentation détaillée de cas significatifs de parcours présentant des mobilités inter-métiers). Dans le verbatim ci-dessous, elle revient sur deux de ces mobilités, en insistant notamment sur la complexité de sa dernière mobilité en tant que PFI Soudure.

*« La soudure, c'est déjà plus compliqué et en fait, à la limite, j'ai eu plus de difficultés sur le projet soudure. Mais parce que le périmètre technique est plus compliqué. Parce qu'il y a beaucoup plus d'intervenants et que le périmètre technique est plus compliqué. (...) Techniquement, je sentais que j'avais sorti les grandes rames. Les termes, ils te sont pas connus. J'ai jamais fait les chaînes de cotes moi-même, j'ai jamais fait les capabilités. J'ai plus galéré. (...) Celui qui était sur la cataphorèse, il était pédagogue et il était pas avare d'informations, celui qui était sur la soudure, à la limite déjà un peu plus, il grince des dents. Quand déjà toi, tu pars avec une longueur de retard et que les personnes que tu as en face, moins ils en disent et mieux ils vont se porter, bon ben toi, tu rames un peu plus, c'est tout ». (Nathalie, PFI Soudure Châssis-Liaison au sol)*

En privilégiant des mobilités sur le site du Mans, elle a donc été amenée à évoluer au sein de spécialités qu'elle ne maîtrisait pas. Elle évoque deux facteurs de complexité sur son expérience du métier Soudure : la complexité technique et la multiplication des intervenants. De plus, elle fait part d'un manque d'accompagnement du collectif métier sur son poste de PFI Soudure, difficulté qu'elle n'a pas eu sur son poste de PFI Cataphorèse. Selon elle, la difficulté ressentie sur son poste de PFI Soudure provient moins des caractéristiques inhérentes au poste (complexité technique et multiplication des intervenants), que du fait qu'elle n'a pas bénéficié d'encadrement d'acteurs expérimentés lors de sa prise de poste. Nous reviendrons ultérieurement sur les facteurs de réussite ou de difficulté d'une mobilité (cf. 3.4).

Cette situation est confirmée par les hiérarchiques du département Liaison au sol lors de la restitution du 17/09/2014 (*Annexe 2 : Exemple d'un compte rendu de réunion avec le département Châssis Liaison au sol*). Ils expliquent que les mobilités inter-métiers sont quasiment obligatoires dans une entité telle que le Mans, du fait de sa taille (environ 300

personnes à l'Ingénierie Châssis) et de sa localisation sur un site séparé et éloigné du Technocentre. Comme les postes vacants sont rares, les hiérarchiques nous indiquent que les acteurs sont souvent obligés de prendre des postes dans des métiers différents pour continuer à évoluer. Ils insistent également sur la contrainte forte que fait peser la localisation du département Liaison au sol sur les mobilités. Un changement de métier, impliquant un changement de site, peut relever du traumatisme pour les individus. Le vécu est encore plus fort quand il s'agit d'aller sur un site en région parisienne.

Une autre raison invoquée pour expliquer le taux élevé des mobilités inter-métiers concerne le regroupement de différents métiers au sein de mêmes services. En effet, dans le département Liaison au sol, deux services regroupent d'un côté l'Usinage et le Montage, et de l'autre la Mécanique, l'Emboutissage et la Soudure.

*« Mais c'est vrai que et alors par contre, ce qui est différent c'est que, on est dans le même service entre emboutissage et soudure, alors qu'on est dans un service différent, après il y a des cloisonnements de services, alors pour nous entre guillemets, c'est plus facile pas l'aspect technique des choses, mais l'aspect organisationnel de passer de l'un à l'autre, puisque moi c'est pareil je suis passé de soudure emboutissage, parce qu'on était dans le même service donc c'est plus facile de demander dans cette vision-là. Si j'avais demandé le montage, il aurait fallu changer de service etc. Donc, des fois l'organisation des services aussi fait que c'est plus facile, je parle pas en termes technique mais plus facile en termes de parcours RH. De passer de l'un à l'autre »*  
(Clément, PFI Soudure Châssis-Liaison au sol)

Cet acteur indique avoir pu effectuer plus facilement une mobilité entre les métiers Emboutissage et Soudure du fait qu'ils étaient réunis dans la même entité. La proximité des acteurs des différents métiers rend ce type de transition plus faisable. En effet, le rapprochement des métiers a tendance à les démystifier. De plus, un changement de métier qui s'effectue au sein d'un même service implique que la transition n'occasionne pas de perte de son réseau relationnel. L'individu reste dans le même environnement avec une hiérarchie et des collègues inchangés. Seul son environnement extérieur varie.

Enfin, les acteurs reconnaissent que l'unit Châssis-Liaison au sol est moins complexe que les autres *units* (par exemple, la superstructure, le soubassement et les ouvrants pour la partie Caisse) et permet donc de passer plus facilement d'un métier à un autre. Un *unit* dans ce domaine comporterait a priori moins de pièces que dans ceux de la Caisse.



### 3.2.1.3. Les spécificités des métiers de la Caisse et du Montage

Dans les métiers de la Caisse et du Montage, le taux de mobilité inter-métiers tombe respectivement à 21 % et 11 %. Nous ne reviendrons que très brièvement ici sur les raisons venant expliquer ces taux inférieurs aux métiers du Châssis-Liaison au sol. Elles ont déjà été évoquées préalablement et deviennent de véritables freins pour le développement des mobilités inter-métiers.

Premièrement, le cloisonnement fort entre ces différents métiers se traduit par une méconnaissance des possibilités de postes en dehors du métier. Il est difficile pour un individu ou un manager de projeter une mobilité sans avoir connaissance des postes pouvant correspondre dans l'entreprise. Certains outils, comme les boussoles, ont tenté de pallier cette difficulté, mais sans grand effet (Voir *Annexe 3 : Deux exemples d'outils d'information sur les mobilités*). Cet outil, à vocation informative, établit des passerelles possibles entre les postes de toutes les directions de l'ingénierie. D'une part, beaucoup d'acteurs interviewés n'avaient pas connaissance de l'existence de cet outil, ou n'y avaient jamais eu accès. D'autre part, cet outil caractérise les passerelles possibles mais sans analyser la faisabilité réelle de ses mobilités, ce qui impliquerait notamment de tenir compte du profil des acteurs concernés par la mobilité en question. Par conséquent, il n'a pas réellement eu d'impact sur le développement de mobilités inter-métiers au niveau de l'ingénierie Caisse.

Ensuite, ce taux de mobilité inter-métiers viendrait du fait que les savoirs techniques mobilisés dans les métiers de la Caisse et du Montage sont à la fois complexes et très spécialisés, et s'acquièrent sur le long terme, ce qui ne facilite pas les changements de métier. Nous avons montré, notamment avec le parcours type de Jean, que les parcours traditionnels impliquaient une spécialisation par métier, et parfois même dans une sous-spécialité du métier (Vignette 1 : Parcours classique de Jean dans le métier Emboutissage). Les temps d'apprentissage estimés de 3 à 5 ans pour avoir une ressource autonome sur son poste, ce processus se répétant à chaque poste, rendent difficiles la mise en œuvre d'une politique de mobilité fondée sur une prise de décision revenant uniquement au collaborateur et des logiques de mobilités inter-métiers. Les métiers veulent au contraire conserver leurs ressources sur du long terme et vont avoir tendance à retenir leurs acteurs expérimentés, notamment en leur proposant des parcours attractifs.

*« Pas forcément, moi je raisonne pas je raisonne filière emboutissage, je compte plus large, mais c'est effectivement arriver à construire des parcours intéressants, pour que les gens aient envie de rester parce que nos techniciens il faut qu'on les garde quoi et si ils partent, si on investit et qu'au bout de 6 ans ils partent tous faire autre chose c'est catastrophique » (Chef de service métier Emboutissage)*

*« On est sur des métiers qui sont quand même assez longs à apprendre, donc une personne qui arrive chez nous on met cinq ans, avant on disait dix, maintenant on dit plus que cinq, on met cinq ans à la former à ce qu'elle soit autonome en pilote process, en concepteur process et derrière il lui faut cinq ans de plus pour commencer à avoir un rôle de leader quelque part sur un petit unit. (...) On reste sur des durées qui sont plutôt de l'ordre de dix à quinze ans que sur des durées de deux-trois ans. » (Chef de section développement Emboutissage)*

*« Je dirais au bout de deux projets, on commence, au bout de deux projets ça veut dire, quatre cinq ans (...) Qui connaît bien son métier ». (Chef d'UET Géométrie Assemblage-Tôlerie)*

Avec des temporalités telles qu'elles sont énoncées par les métiers, perdre une ressource revient donc à perdre un investissement relativement important, ce qui peut avoir des conséquences dramatiques pour un métier. Ainsi, ces métiers ne vont pas spécialement encourager leurs ressources à aller explorer des opportunités impliquant de quitter leur périmètre.

A ceci s'ajoutent les différences d'attractivité des filières, qui contribue à scléroser les mobilités internes, quelles qu'elles soient. Certains métiers vont attirer de nombreux acteurs, parce qu'ils sont reconnus comme plus prestigieux, visibles ou encore qu'ils proposent des parcours attrayants.

*« Moi aujourd'hui, j'ai un cas précis, je crois qu'on l'avait déjà évoqué la dernière fois sur le sertissage, j'ai une personne qui est en mobilité depuis un à deux ans, on lui trouve pas de remplaçant, notamment en interne, donc on va commencer à regarder au travers des opportunités qu'on pourrait avoir en fin d'année (...) il y a des candidats à la mobilité, il y a eu deux personnes qu'on avait reçues, extérieures, d'ailleurs je crois qu'elles étaient extérieures à la DICAP, et on regarde s'il peut y avoir adéquation avec le poste, mais pour l'instant ça donne pas satisfaction, parce que les candidats sont pas intéressés quoi. (...) C'est pas demain la veille qu'on va trouver un sertisseur déjà formé » (Chef de service développement Assemblage-Tôlerie)*

Dans ce premier verbatim, cet acteur de la Tôlerie évoque une difficulté à recruter sur une technique d'assemblage, le sertissage<sup>114</sup>, pour remplacer son spécialiste en mobilité. La difficulté tient essentiellement au fait que le sertissage est une compétence très spécialisée avec des

---

<sup>114</sup> Le sertissage est une opération d'assemblage consistant à rabattre ensemble les bords de deux pièces de tôle, ou le bord d'une pièce contre celui d'une autre, afin d'en effectuer la fixation (Source : Larousse).

perspectives de carrière réduite dans ce domaine précis. De plus, l'individu qui se projetterait sur un poste dans cette spécialité courrait également le risque de se retrouver dans la situation de son prédécesseur, à savoir bloqué sur son poste en attendant qu'on lui trouve un remplaçant. Dans le second verbatim, le problème exprimé vient d'une hiérarchie tacite établie entre les métiers, qui déterminerait un classement entre des métiers nobles et d'autres qui ne le seraient pas.

*« Sur les métiers qui sont considérés comme moins nobles. (...) Mes secteurs sont quand même des secteurs qui sont moins phares, parce que, on est dans une direction qui est très technique avec des gens qui sont fiers de leur métier, mais la tôlerie c'est la tôlerie ! La manutention, c'est à peu près le même boulot, 'fin tu vois, quelqu'un qui est CAMI, donc responsable d'affaire sur un moyen, pour moi, le périmètre technique c'est un peu un prétexte, je pense que dans les techniques de pilotage que tu mets en œuvre sont à peu près les mêmes, 'fin le contenu technique du poste est pas le même, par contre les compétences mises en œuvre sont du même ordre (...) Mais par contre il y a une hiérarchie, il y a une sorte de hiérarchie, donc typiquement (...) Dans la noblesse. Manutention, c'est pas considéré comme faisant partie des métiers phares, les gens auraient tendance à faire ça comme poste d'entrée, mais s'il y a plus d'entrée, si tu veux, bon voilà donc c'est un peu compliqué » (Chef de service Système industriel)*

Cette cheffe de service en logistique exprime sa difficulté à recruter dans son métier, en raison du sentiment partagé que ce métier offrirait des postes de niveau moins élevé, équivalent à des postes d'entrée, et qu'il serait finalement moins noble de prendre un poste dans son secteur. Ainsi, dans la direction de la Caisse, les différences d'attractivité et la hiérarchie entre les postes et les spécialités vont énormément contraindre les mobilités.

### *3.2.2. La faisabilité de ces évolutions dépend des types de postes*

Dans un second temps, l'analyse de notre échantillon nous a permis de constater que la faisabilité et le caractère souhaitable de ce nouveau régime de mobilités dépendait également du type de familles de fonctions concernés. Concrètement, cela se traduit en termes de correspondance de compétences. En effet, nos entretiens montrent qu'un individu aura plus de facilité à opérer une mobilité inter-métiers sur un poste qui mobilise des compétences similaires à celles issues de son expérience passée.

### 3.2.2.1. La faisabilité des mobilités inter-métiers via des postes de management et de pilotage

Notre échantillon de récits de vie a été ciblé volontairement sur les postes de pilotage et de management au sein de l'ingénierie. Ce choix a été fait en accord avec le comité de pilotage de la recherche-intervention suite à une évolution du rôle des managers et des pilotes projet, voulant que ces derniers soient moins axés sur des compétences techniques spécifiquement liées à un métier et davantage dédiés au pilotage et au management. En cela, ils sont censés être plus propices à des changements de métier.

#### ✓ **Les changements apportés par la création de la filière expertise**

Cette évolution du rôle des pilotes et des managers vient en partie de la création de la filière expertise, qui a conduit à travailler sur la complémentarité des rôles entre fonctions techniques et fonctions de pilotage ou de management.

*« Au moment de la création de la filière d'expertise, il a été demandé que les chefs d'UET soient pas techniques et soient uniquement managers » (Chef de service développement Emboutissage Caisse)*

*« On disait que le chef d'UET était surtout là pour driver et que en dessous de lui, y avait des gens qui avaient la compétence et qui fallait qu'il s'appuie sur ces gens-là. Comme au Montage par exemple, un chef d'UET au Montage, il a ce qu'on appelle des opérateurs séniors. C'est des personnes qui connaissent tous les postes, qui savent tenir tous les postes du périmètre de l'UET, et c'est une personne à qui le chef d'UET délègue tout ce qui est aspect un peu technique. » (Samuel, PFI Emboutissage Caisse)*

*« Et puis là je peux pas faire le travail à la place de leader ingénierie, lui il est content aussi que finalement je le laisse travailler tranquillement ses questions techniques, par contre j'ai repris cette tâche de pilotage projet, mise à jour de nos bases process, EPM, etc, le lien peut-être pour avoir la DT à jour avec les PFE (...) Le couple marche bien, oui. » (Nathan, PFI Emboutissage Caisse)*

Cette filière est organisée en plusieurs niveaux. A chaque poste de pilotage ou de management a été associé son pendant technique. Cela va du niveau de chef d'UET à celui de chef de département.

*« On a créé une filière expertise pour justement valoriser l'expertise des gens donc on a plusieurs niveaux, on a quatre niveaux d'expertise, en partant du plus bas en allant vers le plus haut, donc le plus bas, et c'est pas péjoratif, c'est ce qu'on appelle le référent, c'est la personne dans un métier qui possède l'expertise technique » (Responsable RH)*

Sans parler de filière expertise, les autres échelons du métier sont également réorganisés de cette façon. Par exemple, le Leader Ingénierie devient le pendant technique du PFI.

Dans cette organisation, les managers de tous niveaux et pilotes projet ne sont plus censés être de fins techniciens, et doivent au contraire se focaliser sur les aspects de pilotage transversal et managériaux. Cette répartition des rôles entérine donc le fait qu'il serait possible pour un pilote projet ou un manager de changer de métier, puisqu'il pourrait s'appuyer sur son homologue de la filière expertise pour traiter les aspects techniques pointus. Cette évolution a été observée dans quelques cas, notamment pour des pilotes projet et des managers de proximité. Cependant, non seulement les mobilités concernées ont toutes été qualifiées de difficiles, mais elles ont également bénéficié de conditions fortes pour assurer leur réussite (ex : pilote projet avec une expérience forte de pilotage, encadrement fort par la hiérarchie ou un pair expérimenté...). Par ailleurs, les acteurs ayant vécu ces mobilités estiment qu'ils n'ont atteint un certain bien-être sur leur poste qu'à partir du moment où ils avaient acquis un savoir technique de base suffisant sur leur nouveau métier.

*« Je trouve que c'est assez difficile de piloter quelqu'un quand tu sais pas très bien ce qu'il a exactement à faire et combien de temps ça peut prendre, parce que c'est très facile de dire, 'allez pour le projet il faut que tu fasses ça et je veux un résultat pour après-demain', mais ça serait pas mal de savoir ce que ça implique derrière pour faire son petit travail (...) Oui c'est ça, parce que je dis il faut faire une simulation, pour moi une simulation ça peut peut-être prendre deux heures, au final je me rends compte que non, la pièce, parce que je pensais que il suffit de prendre la num[érisation] qui était archivée par le produit, de la mettre dans l'outil et puis d'appuyer sur un bouton et puis bon deux heures après ça sortait le résultat, mais en fait non. Après j'ai tout le fait que la pièce qui est au produit, c'est pas la pièce emboutie, c'est la pièce finie, donc il faut la prendre, il faut l'habiller, combien d'opérations d'emboutissage ou de découpage ça prendrait et puis lancer l'outil et puis du premier coup, ça ne marche jamais, il faut retravailler les petits rayons, voilà, après je me suis rendu compte vite que ça ne prenait pas deux heures, mais plutôt quelques jours » (Nathan, PFI Emboutissage Caisse)*

Nathan, dont la mobilité est détaillée plus loin dans une vignette, explique donc qu'il est important que le pilote ait des notions de technique pour bien être capable d'exercer correctement et avec clairvoyance son rôle (Vignette 3 : Mobilité de Nathan, PFI Emboutissage Caisse).

De plus, l'activité a connu en 2012 des transformations au niveau du planning projet qui vient questionner la pertinence d'avoir des pilotes ou des managers non techniques. En effet, l'augmentation de la charge a conduit à réduire la durée des phases des projets véhicule. Le

nouveau planning, intitulé V3P, passe d'une durée de 196 à 214 semaines, à 177 à 189 semaines. Le gain total en nombre de semaines est donc de 19 à 25 semaines, avec un allongement de la phase Amont (4 semaines de plus), et une diminution des phases Développement (moins 20 semaines) et Industrialisation (moins 7 semaines). Par rapport à cette évolution, les acteurs évoquent donc le fait qu'un PFI spécialiste sur la technique réagira beaucoup plus rapidement en mode projet qu'un PFI devant s'appuyer sur son réseau.

*« Le problème d'un PFI [sans savoir technique sur le métier], si tu vas voir les métiers, vraiment les métiers purs et durs, les mecs ils te plantent tout, ils vont te sortir des trucs là, toi t'as deux semaines pour sortir des trous et les mecs quand tu vas voir les mecs des métiers, 'là je te sors pas ça avant deux mois' t'auras pas avant deux mois ». (Hervé, PFI Usinage Châssis-Liaison au sol)*

Ce verbatim illustre la lenteur des services métiers comparée à l'urgence vécue dans les projets. La pertinence d'avoir une séparation entre technique et pilotage semble donc contradictoire avec des évolutions de l'activité, telle que l'accélération des plannings projet.

L'analyse de trois cas significatifs de mobilité inter-métiers via des postes de pilotage ou de management va nous permettre de mieux saisir cette évolution vers une scission entre fonctions techniques et fonctions de pilotage ou management et sa faisabilité.

#### ✓ **Les enseignements tirés de l'analyse de trois mobilités**

La faisabilité des mobilités inter-métiers via des postes de pilotage ou de management est discutée à l'aide de trois exemples de mobilités, présentés sous forme de vignettes, montrant qu'en réalité la réussite de mobilités inter-métiers via des postes de pilotage ou de management dépend à la fois du parcours de l'individu et de l'encadrement dont il bénéficie (notamment de la maturité technique de l'équipe sur laquelle le manager ou le pilote va s'appuyer), mais également qu'un certain niveau de compétences techniques reste nécessaire pour tenir ce type de postes.

Les trois mobilités sur lesquelles nous nous appuyons présentent les particularités suivantes :

- ✓ Les trois mobilités représentent une transition via un poste de pilotage.
- ✓ La mobilité de Pierre ne présente pas un changement de métier à proprement parler, mais étant jeune entrant sur le métier Assemblage-Tôlerie (environ six mois dans le métier), nous considérons que son cas peut être assimilé à tout individu qui débiterait sur un nouveau métier en cours de carrière et peut aboutir à des enseignements intéressants.

- ✓ La mobilité de Nathan est catégorisée dans les difficultés de niveau 1, donc les mobilités à reproduire, tandis que les deux autres sont dans les difficultés de niveau 2, à savoir les mobilités à ne pas reproduire.

Chaque cas fait l'objet d'une vignette détaillant son parcours passé puis la mobilité étudiée, puis nous reprenons les éléments principaux sous forme de tableau de synthèse.

*Vignette 3 : Mobilité de Nathan, PFI Emboutissage Caisse*

**Parcours passé**

Débutant sa carrière chez Renault Russie en 1999, cet ingénieur russe a toujours eu des postes de pilotage. Son parcours est cependant marqué de plusieurs ruptures. En 1999, il est embauché pour être le correspondant de la DIEESC<sup>115</sup> en Russie de déclare avoir été « *jeté en France, c'était un peu dur au départ, je t'avoue* » pour une formation de 18 mois. Une crise économique frappant la Russie, son poste est annulé et il est recruté comme Leader Ingénierie à la DIEESC. Il reste donc en France et est basé au Technocentre. Il est rappelé en 2002 par la Russie mais on lui demande « *de passer aux achats* » sur les pièces de châssis, ce qu'il qualifie de « *premier changement, assez brutal* ». Pendant 4 ans, il « *travaille principalement sur les pièces de châssis de la DIEESC donc il y avait beaucoup de technique en visitant leurs usines, etc, en comparant les produits, les process, et en même temps, c'était des pilotages des fournisseurs, aussi des négociations des prix* ». Sur ce poste, il a un premier contact avec l'Emboutissage côté Châssis : « *c'était mon premier projet à voir les grosses presses, les gros outillages* ». Il demande à rentrer en France en 2006 pour des raisons personnelles et prend un poste de pilote GFE<sup>116</sup>. Ce rôle consiste à être « *le responsable technique dans son périmètre, responsable de concepteurs et en même temps responsable QCDP vis-à-vis du projet* ». Puis en 2009, il passe Leader ingénierie, transition « *dure au départ parce que quelque part je me sentais un peu dégradé par rapport au poste que je faisais avant, parce que je gardais les mêmes responsabilités techniques, tout en perdant une partie, 'fin une grosse partie des responsabilités de pilotage de projet* ».

**Mobilité étudiée**

Après s'être vu refuser un contrat d'expatriation qui lui aurait permis de retourner en Russie pour quelques années, il se rappelle « *que ça me plaisait bien de travailler avec l'emboutissage quand j'étais aux achats* ». Se destinant à un poste de Chef de projet métier, les hiérarchiques du métier Emboutissage

---

<sup>115</sup> Direction de l'Ingénierie des Equipements de Systèmes Châssis

<sup>116</sup> Le pilote GFE est un rôle qui réunissait les rôles actuels de Pilote Fonction Élémentaire (PFE) et de Leader Ingénierie (LI) en conception Produit. En 2009, ce rôle a été scindé en deux, l'un dédié au projet (PFE) et l'autre dédié à la technique (LI).

lui explique que « *c'est un peu dur de démarrer tout de suite* » sur ce type de poste.

On lui propose alors « *un poste intermédiaire pour un temps limité, un an ou peut-être un peu plus, pour apprendre mieux le métier, faire connaissance avec les gens et donc faire un passage un peu plus progressif* ». En novembre 2012, il arrive sur un poste de PFI dans le département Emboutissage Caisse, dédié à la fois au pilotage des pièces POE<sup>117</sup> et à l'unit soubassement sur le projet XFD.

Avec un niveau en Emboutissage « *pas parfait mais loin de très nul aussi* », sa hiérarchie met en place un parcours de montée en compétence personnalisé. Ils ont commencé par lui donner « *tout un tas de normes sur l'emboutissage, aussi accès à toutes les formations disponibles, tous les supports de formation disponibles sur l'intranet* ». En parallèle, à titre de formation, on lui a conseillé qu'il fréquente « *les réunions de PFI des projets précédents. S'ils avaient des jalons importants, ou des réunions importantes avec les fournisseurs comme les accords process, les revues d'études donc je participais pour voir comment ça se passe* ». La participation à ces différentes réunions constitue pour lui « *une très bonne école* », car cela permet de voir « *les points durs de toutes les pièces, comment elles sont traitées, etc* » et d'apprendre « *très très vite* ». Cela a duré « *4-5 mois* ». Il a également participé à d'autres réunions, telles que les « *revues techniques métiers* » bimensuelles, qui lui permettaient d'acquérir une « *information générale sur le métier d'emboutissage, sur les nouvelles règles métiers, sur les procédures de simulation numérique, sur les matériaux, etc* ».

Sur son poste de PFI POE, il estime ne pas avoir eu de difficultés car cela « *ressemble énormément à ce que je faisais justement avant, c'est beaucoup de pilotage de fournisseurs* ». Les attendus du rôle sont « *complètement familiers* », sans qu'il n'ait eu « *rien à apprendre* ».

Sur son poste de PFI POI<sup>118</sup> sur le soubassement, il considère que « *c'est très intéressant pour moi parce que ça c'est quand même un nouveau métier* ». Afin de se former, il essaye d'être au plus près de leader ingénierie pour voir comment il fait. *C'est aujourd'hui c'est un peu moins, mais en arrivant je passais beaucoup de temps juste à côté de sa station pour voir et comprendre comment il fait, comment il construit les habillages des pièces embouties* ». Ce temps d'observation a duré « *trois mois* », à raison « *d'un ou deux jours par semaine* ». Cependant, son manque de connaissances techniques « *dans mon travail quotidien, ça me gêne pas trop* », « *parce que quand même mon rôle c'est PFI, c'est justement que je ne devrais surtout pas faire le travail à la place de leader ingénierie* ».

Sur ces deux fonctions, il n'a pas eu d'accompagnement formalisé, mais d'une part, « *le job de pilotage de projet ça m'était pas du tout inconnu* », d'autre part, il a eu accès à « *une petite formation de pilotage de projet, par phase* » de projet, ainsi qu'à des documents « *qui précisent les livrables et les jalons de LI et de PFI* ». Pour finir, « *j'avais des PFI du projet HFE qui étaient juste à côté de moi, qui n'étaient pas vraiment mes coachs, mais qui étaient toujours disponibles, je regardais de quoi ils parlaient, s'il y avait des questions, ils étaient toujours disponibles ou si je disais qu'il y avait une réunion qui m'intéressait. Donc il était toujours disponible pour me dire 'oui viens on t'explique', donc voilà jamais personne ne m'a refusé* ».

---

<sup>117</sup> Pièce Œuvrée Externe : Pièces achetées à des fournisseurs n'appartenant pas au groupe Renault.

<sup>118</sup> POI : Pièce Œuvrée Interne : Pièce œuvrée en interne au groupe Renault



ça ».

Au bout de trois/quatre mois, « *je me sentais plus à l'aise, j'avais pas toujours les mêmes connaissances que j'ai déjà aujourd'hui après un an, mais je me sentais plus à l'aise oui, je connaissais mieux la terminologie, les process, les presses* ».

Nathan ne perd pas de vue sa perspective de carrière : « *mais j'essaye de me former toujours pour passer en chef projet métier* ». Il assiste à « *des réunions importantes ou intéressantes pour un chef de projet métier qui me concerneraient pas en tant que PFI* ». Son chef de projet métier sur XFD « *est aussi au courant de ma démarche, donc il essaye aussi de me former et de me mettre en copie, ou de m'expliquer le travail qu'il fait en tant que chef projet métier, surtout sur les actions qui ne rentrent pas dans le périmètre de PFI* ». Il juge qu'il est « *aujourd'hui bien opérationnel comme PFI* » et qu'il faut garder en tête de se « *former pour aller plus loin* ».

Typologie	Facteurs de réussite	Facteurs de difficultés
Poste Niveau Métier	Connaissances du pilotage Notions en Emboutissage Encadrement informel par ses pairs	Pas de connaissances solides du métier Emboutissage
<b>Mobilité avec difficultés de niveau 1</b>	Encadrement informel par un acteur expérimenté Documentation liée au poste Observation de réunions Pertinence par rapport au parcours à venir	

Tableau 32 : Synthèse des facteurs explicatifs de la mobilité de Nathan

Ce premier cas présente un individu ayant une forte compétence en pilotage fonctionnel, expérience qu'il a pu consolider au travers de plusieurs postes appartenant à cette famille de fonctions. Lors de son arrivée sur le poste de PFI Emboutissage, il est fort de cette expérience, qui lui donne suffisamment d'aplomb pour compenser avec ses lacunes sur la partie technique. De plus, cet acteur a bénéficié d'un accompagnement informel, qui s'est traduit par la disponibilité de son collectif de pairs, l'intégration à ce collectif via la participation à des réunions métier ainsi que d'autres projets. De plus, les observations au poste réalisées auprès d'un acteur expérimenté, un Leader Ingénierie représentant son pendant technique sur le projet, lui a permis de donner une réalité à des aspects techniques du métier, telle que la simulation numérique.

Ces différents éléments nous ont conduite à classer cette mobilité dans les difficultés de niveau 1, et donc dans les mobilités à reproduire, car faisables pour l'entreprise. Dans ce cas, nous estimons que les facteurs principaux ayant conduit à la réussite de cette mobilité sont la forte expérience de l'individu dans le pilotage fonctionnel ainsi que l'encadrement dont il a pu bénéficier de la part de ses pairs et de son Leader Ingénierie.

#### Vignette 4 : Mobilité de Paul, PFI Soudure Châssis-Liaison au sol

##### **Parcours passé**

Paul démarre sa carrière en 1989, après un DESS spécialisé en qualité. Pendant 11 ans, il enchaîne trois postes dans deux entreprises différentes du domaine automobile, Polstra, où il reste 1 an, puis Valéo. Toujours orienté sur la qualité, ces expériences lui permettent de travailler en « *laboratoire de recherche* », avec une dimension « *recherche* », puis « *fabrication qualité vie série* ». Il exerce à la fois sur des postes techniques et de pilotage transversal. A l'issue de ces 11 ans, il nous fait part d'une « *certaine petite frustration 'comment ça se passe chez un constructeur'* ». Il postule dans une filiale appartenant à Renault, « *Auto Châssis International* ». Il est embauché comme Ingénieur Assurance Qualité, et chargé « *de faire en sorte que toute la partie développement se passe bien* » et « *qu'au moment d'appuyer sur le bouton au moment du démarrage, qu'il y ait pas d'incident qualité, que les risques sécuritaires soient traités* ». Alors qu'il cherche à sortir de la qualité pour aller au process, sa hiérarchie lui demande de remplacer « *la responsable de la qualité châssis au sein de la DIEESC qui s'en va* ». Il nous explique « *j'ai dit oui, mais c'est pas ça enfin c'est pas ça que je voulais faire, je me suis dit je vais encore rester qualité* », même si « *je me retrouvais aussi sur une fonction un peu différente* ».

##### **Mobilité étudiée**

En 2012, il exprime à nouveau sa « *volonté de rentrer dans le process* ». Il accepte un poste ambitieux de « *PFI soudure et chef de projet Nissan* » au service « *mécano-soudure* ». Cette double fonction le met en situation de pilotage transversal de plusieurs PFI (en tant que CPM Nissan) et de CAMI (en tant que PFI soudure), mais sur « *un périmètre certes petit parce que c'est jamais qu'un train arrière de voiture* ». Il fait ce choix par intérêt pour la mission, car il y a « *beaucoup plus de problématiques à la mécano-soudure* », et pour les nombreuses « *interférences entre les métiers* ». Il est en relation « *avec tous les métiers* », « *avec le commerce chez nous* », « *avec les protos* », « *avec le bureau d'étude côté Renault* », « *avec le bureau d'étude côté Nissan* », « *avec les gens du process emboutissage* », « *avec le process de soudure* », « *avec les emballages* ». La richesse de ce poste tient au fait qu'il a « *une visibilité d'ensemble de tout ce qu'on peut faire au travers d'un projet plus petit* ».

Il part sur ce poste avec une certaine expérience du fait qu'il connaisse « *assez bien l'encadrement* ».

*multiple, la mobilisation des équipes » et « la partie technique, je sais ce que c'est que l'essieu, je sais ce que c'est un berceau, un bélier, un machin, un petit truc là ». Ce qui a constitué une vraie rupture pour lui dans ces deux postes, mais essentiellement dans celui de CPM, c'est la gestion de « toute la partie économique là (...) avec une enveloppe budgétaire de 9 millions d'euros », et non plus uniquement « sur la partie qualité » mais sur « l'interface globale projet ». Face à ce qu'il présente comme une vraie difficulté, il s'est appuyé sur des « gens très compétents de la gestion et tout ça, qui ont su répondre à mes questions ». Ils l'ont rassuré sur la gestion de son enveloppe budgétaire et lui ont expliqué la démarche de construire « le prévisionnel, de bien identifier toutes les dépenses », avec malgré tout, une certaine pression « parce que si on respecte pas l'enveloppe, ça va sortir des poches de Renault quoi ». Bien qu'ayant conscience de l'importance de construire cette projection pour arriver à un budget prévisionnel qui ait une « légitimité », Paul estime manquer de « clairvoyance », mais pouvoir avoir recours à « des gens en dessous qui eux avaient la clairvoyance ».*

Sur la partie PFI soudure, Paul n'a pas « une parfaite culture du métier du soudage » mais ne se sent pas « la nécessité d'être un soudeur dans l'âme finalement pour être PFI ». En revanche, il est soutenu par ses CAMI qui sont « déjà expérimentés » et qui maîtrisent parfaitement leur rôle ; « Donc ça me pénalise pas ». Il qualifie le rôle de PFI de « rôle d'organisation » dans lequel il est nécessaire de « se projeter pour identifier les points durs et puis essayer de finalement dire ça, ça va être un point dur et pas attendre le dernier moment pour essayer de le traiter ». Ses « pseudo stratégies », c'est donc de « savoir s'appuyer sur tout le réseau de l'entreprise qui est énorme » et « de se nourrir de ces informations-là ». Il s'appuie également sur son « passé » de qualicien pour juger de ce qui est ou non un point dur en qualité et sur « l'usine de carrosserie montage, de façon à, si j'arrive pas à obtenir des choses côté produit, c'est passer du côté de l'usine client qui va m'aider ».

A l'époque où nous interviewons Paul, son projet arrive « à l'accord de fabrication », phase à laquelle « l'activité PFI va se restreindre énormément ». Son prochain poste lui est déjà connu. Il va prendre un « poste d'encadrement hiérarchique » pour s'occuper des « CAMI soudure sur le Mans ».

Typologie	Facteurs de réussite	Facteurs de difficultés
Poste Niveau Métier + Cumul de fonctions	Expérience du pilotage transversal Connaissance du châssis Désir de mobilité Appétence pour le poste Dimensionnement de son équipe Périmètre restreint sur le sous-ensemble Châssis	Méconnaissance totale de la gestion économique Pas de connaissance du métier soudure Cumul de fonctions Peu d'encadrement informel
<b>Mobilité avec difficultés de niveau 2</b>		

Tableau 33 : Synthèse des facteurs explicatifs de la mobilité de Paul

Ce deuxième cas montre un individu qui, bien qu'ayant une solide expérience en pilotage transversal, un désir de mobilité fort et une appétence pour le poste, se retrouve en difficulté sur la gestion de tout le volet économique lié à son poste. A ceci s'ajoute la difficulté du cumul des postes de CPM et de PFI, deux postes à forte responsabilité, sur lesquels il lui manque les compétences de base, à savoir la connaissance du métier soudure et la gestion économique. Les difficultés sont quelque peu atténuées par le soutien de ses pairs, le dimensionnement de son équipe, ainsi que par le périmètre d'action restreint qui lui a été donné. Cependant, ces conditions n'ont pas été assez formalisées et renforcées, étant donné le niveau de difficulté de la transition effectuée par l'acteur.

Lors de la restitution de nos travaux au département Châssis-Liaison au sol, nous apprenons que Paul a fait une dépression, quelque temps après que nous l'ayons rencontré. Ses chefs nous expliquent qu'il s'était donné des objectifs trop élevés, ce qui lui a mis une pression énorme, bien qu'il faisait déjà un travail formidable (*Annexe 2 : Exemple d'un compte rendu de réunion avec le département Châssis Liaison au sol*).

L'analyse de la transition couplée à la dépression de Paul nous pousse à classer cette mobilité dans les difficultés de niveau 2, et donc les mobilités à ne pas reproduire. Comme dans la mobilité de Nathan, nous estimons qu'il aurait été préférable pour Paul de commencer par un poste de PFI soudure sur un périmètre restreint afin de se former progressivement au métier et sur le volet économique, avant d'envisager de prendre un poste de CPM.

*Vignette 5 : Mobilité de Pierre, PFI Assemblage Tôlerie Caisse*

**Parcours passé**

Embauché en 2011 à la sortie de son école d'ingénieur sur « le poste de CAMI », il commence par gérer « ce qu'on appelle la phase 1 en assemblage tôlerie, c'est les avant-projets sur un véhicule en assemblage »<sup>119</sup>. Il arrive sans connaissance du métier de la tôlerie. Au bout de six mois, « je suis passé sur le projet XFD », en tant que « seul intervenant sur les ouvrants ». Il prend le projet à ses débuts et recommence donc une phase 1.

**Mobilité étudiée**

Sur ce projet XFD, « le choix en base, c'était d'être CAMI, parce que effectivement, mon expérience était un peu juste pour être PFI. Ça faisait même pas un an, ça faisait 6 mois ». Son passage sur un poste de PFI se fait sur un « concours de circonstances » : « il se trouvait que côté management de l'UET, ils trouvaient pas

---

<sup>119</sup> La phase 2 correspond aux études détaillées, et la phase 3 à l'installation d'une ligne et au démarrage du véhicule.

*forcément de PFI sur les ouvriers » et « comme « j'avais le sujet plus ou moins bien en main » et que « j'ai terminé le X07 au bon moment », « je me suis proposé en tant que PFI moi-même, et puis du coup voilà pourquoi aujourd'hui je suis PFI ». Au moment de l'entretien, le projet arrive en « fin de phase 1 et début phase 2 ».*

Cette transition lui a fait « un peu peur au départ », du fait de son inexpérience du poste de PFI et de l'envergure encore faible qu'il avait en tant que CAMI. « On me laisse devant un toit ouvrant et en plus avec un produit coréen ». De plus, il se retrouve pour la première fois « en pilotage fonctionnel avec quatre CAMI ». Malgré tout, Pierre ne vit pas sa mobilité comme « une fracture », notamment parce qu'il a déjà vécu une phase 1. Ainsi, au début de l'entretien, il nous dit que « la transition s'est faite assez facilement ».

Pour lui, différents facteurs viennent justifier le fait que la mobilité se soit passée naturellement. Tout d'abord, le fait d'avoir été CAMI, « ça m'a permis de me faire un réseau ici, un réseau métier. Quand j'étais PFI, là, je savais plus facilement qui aller voir au métier ». De plus, sur son poste de CAMI, il avait travaillé sur le projet précédent « donc je connaissais un petit peu le process sur lequel allait s'implanter XFD, donc j'avais tout l'historique du véhicule ». Enfin, le fait d'arriver à une phase du projet où « on n'attaquait pas tout de suite dans le détail » lui a permis de ne pas être « hyper déphasé ». Il explique tout de même que sa principale difficulté vient du fait de devoir « prendre des décisions sans avoir aucune expérience usine ». Le poste de PFI nécessite de « trancher sur des avis », « d'avoir des arbitrages investissement » et donc de « faire un peu de technique quand même ». Il lui arrive de devoir trancher sur des avis divergents de personnes ayant plus de 30 ans d'expérience dans le métier. Pour pallier son inexpérience, il s'appuie « beaucoup sur les gens, l'expérience et donc du coup ça permet de pas aller dans le mur, quoi », « puis je demande des avis tiers » et « je reste dans ma mission de pilotage ».

Quand nous lui demandons également pourquoi il pense avoir pu passer si rapidement sur un poste de PFI, il répond que cela est dû à son diplôme parce que « j'aurai pas pu passer PFI direct si je n'avais pas eu un diplôme d'ingé je pense, ça ne veut pas dire que je suis meilleur que les autres, ça veut dire juste que j'avais les conditions d'un point de vue administratif (...) Aujourd'hui je vois des PFI qui sont aussi bons, voire meilleurs que moi, et qui ne sont pas PFI parce qu'ils n'ont pas le diplôme ». Comme autre argument, il explique que ses chefs ont accepté qu'il prenne ce poste « pour l'anglais », parce qu'il était nécessaire d'être en relation avec des Coréens. Pour lui, cela constitue son seul avantage sur tous ces collègues du projet qui « ont plus d'expérience que moi, ils savent mieux que moi, comment gérer leur affaire, c'est vraiment l'expérience ».

Mais au bout de 15 minutes d'entretien, le discours de Pierre au sujet de sa mobilité bascule : « C'était pas la grosse pression directe, et puis bon, après, ça s'est fait naturellement, pour être honnête, je me pose tous les jours la question si je suis fait à ce poste-là, tous les jours. (...) Je me dis 'est-ce que j'ai fait une bêtise, est-ce que j'ai pas fait une bêtise, je suis à demander ce poste, alors je ne sais pas si je l'ai demandé

*ou si on m'a poussé à y être ».*

A la suite de cette déclaration, il s'ouvre sur l'ensemble des difficultés qu'il rencontre sur son poste, notamment en insistant sur l'accroissement de ses responsabilités par rapport à son précédent poste de CAMI. Il explique qu'il « *y a pas mal de pression puisque le budget associé est assez conséquent* » (17 millions d'euros), « *il y a la tenue du planning* ». Le poste de PFI exige également de « *savoir gérer des gens, différentes personnalités* ». « *Il y a un autre point où je suis pas tout à fait à l'aise encore c'est tout ce qui est négociation, gestion d'un fournisseur. (...) si j'avais un gros problème avec un fournisseur, je pense pas que j'aurai les épaules suffisamment larges pour gérer ça tout seul quoi* ».

Il anticipe également des difficultés à venir avec « *la phase 2 je l'ai même jamais vu du coup, je l'attends ! Je vais apprendre en même temps que la gérer* » ce qui lui donne « *un peu de stress aussi* ». Ce qu'il trouve compliqué, c'est de « *savoir qu'est-ce qu'il faut rendre, quand il faut rendre, qu'est-ce qu'il faut faire en premier, qu'est-ce qu'il faut privilégier* ». Il redoute également « *le démarrage* », dont « *à écouter les collègues, ça va être dur* ».

Face aux multiples difficultés qu'il évoque, Pierre modère ses propos en précisant qu'il a « *toujours eu un management, que ce soit côté UET ou côté projet* », qui l'a « *accompagné* » et un « *IST qui est quand même assez présent donc ça aide aussi* ». Il évoque également deux modèles de PFI qu'il a côtoyés lorsqu'il était CAMI et dont il s'inspire. Cependant, ces deux personnes, aux prises avec leur propre projet, ne sont plus vraiment disponibles pour l'aider. Il a recours aussi parfois aux « *PFI de la superstructure et du soubassement* » de son véhicule. Mais dans l'ensemble, il n'a pas bénéficié d'un accompagnement « *officiel* » pour l'aider à prendre en main son nouveau poste et déclare « *oui je suis tout seul, je suis pas cocooné* ».

La fin de l'entretien laisse place à un questionnement sur sa légitimité à ce poste : « *est-ce que je suis assez mûr pour faire ce poste-là, en gros est-ce que j'ai assez d'expérience. Parce bon, des fois quand il y a des problèmes et que je ne sais pas répondre, est-ce que je suis à ma place quoi* ». Ses questionnements dépassent le cadre professionnel puisqu'il a « *tendance à ramener mes problèmes à la maison et à y penser chez moi, les problèmes que j'ai sur mon travail et y penser chez moi et des fois, ça m'empêche de dormir* ».

Il conclut l'entretien sur le sentiment « *que ça s'enchaîne très vite, j'ai l'impression même que ça s'enchaîne trop vite, je suis pas le seul à le penser, (...) 'putain, t'as 27 ans, t'es PFI, t'as pas d'expérience derrière* ». Selon lui, son avenir va se décider au démarrage : « *les chefs ont un œil sur moi et vont voir comment je vais m'en sortir* ».

Typologie	Facteurs de réussite	Facteurs de difficultés
Poste Niveau	Connaissance de son environnement Equipe dimensionnée Appétence pour le poste	Compétences techniques faibles Absence de compétences de pilotage
<b>Mobilité avec difficultés de niveau 2</b>		Maturité non atteinte sur le poste précédent Pas de désir de mobilité Pas d'encadrement formalisé Peu d'encadrement informel Pas de formations spécifiques

Tableau 34 : Synthèse des facteurs explicatifs de la mobilité de Pierre

La mobilité de Pierre n'est pas une mobilité inter-métiers à proprement parler, étant donné que ce dernier débute tout juste sa carrière en Assemblage-Tôlerie. Cependant, il se retrouve dans la même situation qu'un individu en cours de carrière débutant son apprentissage d'un nouveau métier, et en cela, sa mobilité nous apporte des éléments importants à considérer.

Après six mois sur un poste d'entrée dans le métier Assemblage-Tôlerie, Pierre connaît une mobilité, plus ou moins précipitée par sa hiérarchie, sur un poste de PFI. Malgré sa connaissance de l'environnement, un intérêt pour le poste et une équipe dimensionnée techniquement pour compenser avec sa faible maîtrise des connaissances techniques, il fait toujours part de nombreuses difficultés après un an et demi sur ce poste. Outre le sentiment du manque de légitimité sur les questions techniques, Pierre exprime un sentiment de malaise sur différents aspects qui touchent à son poste, telle que la gestion de fournisseurs, le pilotage fonctionnel ou encore la pression liée à la gestion de budget. De plus, face à un manque d'expérience qui était prévisible, aucun accompagnement réel n'a été mis en place, l'acteur se déclarant assez seul, notamment face au peu de disponibilité de ses pairs ou de sa hiérarchie, eux-mêmes sollicités par leurs propres projets ou missions.

Ces différents éléments nous ont conduits à classer cette mobilité en difficulté de niveau 2 et donc en mobilité à ne pas reproduire telle quelle. En effet, bien que la mobilité de CAMI à PFI soit une mobilité classique à l'ingénierie, on n'observe pas de transition entre ces deux postes si rapidement après l'entrée dans le métier, sauf pour des acteurs qui auraient acquis de solides compétences de pilotage transversal et une connaissance approfondie des projets véhicule, comme Nathan ou Paul. Cependant, même dans ces cas-là, nous avons vu que ces mobilités ne s'opéraient pas sans un certain investissement à la fois des acteurs et de l'entreprise, investissement parfois trop lourd, comme cela a été le cas pour Paul. Pour Pierre, cette mobilité a été précipitée mais également trop peu accompagnée. Etant donné sa jeunesse dans le métier

et sa récente sortie d'école, Pierre aurait dû bénéficier d'un encadrement formalisé et renforcé par son collectif métier sur le moyen terme.

✓ **Synthèse des principaux enseignements tirés de l'analyse des trois mobilités**

Concernant les mobilités inter-métiers via des postes de pilotage ou de management, nous retenons que ce sont des mobilités qui peuvent être à encourager, mais qui doivent nécessairement être accompagnées de conditions plus fortes que pour les mobilités classiques intra-métier. Dans nos trois exemples de mobilité, la seule qui est considérée comme réussite est aussi la seule qui a été fortement encadrée par le collectif métier. Cela vaut également pour la mobilité de Sandrine, présentée en annexe (*Annexe 5 : Présentation détaillée de cas significatifs de parcours présentant des mobilités inter-métiers*). Cette dernière, totalement débutante sur le métier Emboutissage, a considéré sa mobilité comme réussie, malgré des difficultés de niveau 1, du fait de l'accompagnement fort dont elle a bénéficié par sa hiérarchie et du dimensionnement de son équipe.

En revanche, les deux mobilités qui ont présenté des difficultés de niveau 2 et que nous considérons comme à ne pas reproduire ont été des transitions qui n'ont pas été suivies et accompagnées véritablement, soit par indisponibilité du collectif, soit par manque d'anticipation des difficultés pouvant être rencontrées par l'individu. Par ailleurs, dans le cas de Pierre, cette première difficulté a été renforcée par son inexpérience générale, facteur qui l'a conduit à développer un sentiment de malaise sur son poste vis-à-vis de ses collègues, mais également de lui-même.

3.2.2.2. La faisabilité des mobilités inter-métiers concernant les postes techniques

Après avoir analysé la faisabilité du changement de métier via un poste de pilotage ou de management, nous étudions à présent les mobilités inter-métiers ayant été opérées via un poste technique. Ce type de transition est soumis à des enjeux différents. Comme pour la partie précédente, nous nous appuierons sur deux cas significatifs de mobilité.

Le premier cas de mobilité est celui d'un individu qui passe d'un poste de pilotage de niveau PFI à un poste technique de CAMI dans un autre métier.



Vignette 6 : Mobilité de Yannick, CAMI Assemblage-Tôlerie Caisse

**Parcours passé**

Après trois ans chez un sous-traitant de Renault comme dessinateur concepteur Produit, Yannick entre en 95 chez Renault pour reprendre le même poste sur les ouvrants. Il a la « *possibilité de faire un passage cadre* ». Entre 1996 et 2000, il travaille comme concepteur sur le programme M2S<sup>120</sup>, puis comme leader ingénierie, ce qui lui confère un rôle de « *responsable d'unité de conception* », avec « *plusieurs dessinateurs avec moi* » et « *un rôle d'animation* ». En 2000, il a « *une mise en situation pour valider mon passage en diplômante* », durant laquelle il occupe un poste de PFD<sup>121</sup> ouvrants et ferrage en usine, ce qui lui permet de « *voir de l'autre côté du mur, c'est-à-dire industrialiser ce qu'on a dessiné, parce que passer du monde Catia ou Euclide, à la vraie vie, avec des vraies pièces etc., c'est quand même un choc* ». Il qualifie cette période de deux ans « *d'extrêmement difficile* », mais qui a eu l'intérêt de le préparer « *pour mon prochain poste de PFE avec tous les problèmes à gérer au quotidien* ». En tant que PFD, il « *pilotait l'ensemble du produit et du process* ». Entre 2002 et 2005, Yannick part faire sa diplômante en école, et une fois son diplôme obtenu, il prend un poste de PFE<sup>122</sup> sur tous les ouvrants. Puis, un an après, il prend un véhicule complet en seconde industrialisation et est amené à partir 4 ans en Roumanie. Il évoque cette nouvelle mobilité comme étant « *compliqué comme toute chose, comme tout ce qui est nouveau, on apprend en marchant, on a fait des erreurs, ça a pas été rose, ça a pas été simple, ça s'est fait dans la douleur* ». En 2010, dans l'idée de « *compléter ma partie connaissance de l'automobile* » il part « *à la Diam, en tant qu'architecte* ». Il définit son rôle comme « *un super PFE, j'ai un leader ingénierie, voire deux avec moi, parce que la façade latérale c'est une grosse zone, et j'ai des concepteurs avec moi, j'avais 6 concepteurs* ». Cependant, cette mobilité « *s'est moyennement passée* ». Selon lui, ses réflexes de travail acquis à la DICAP ont été un frein à son intégration à la DIAM, parce que « *la Diam ne se pose pas la question de la faisabilité, eux ils disent « voilà on veut ça, et puis c'est votre problème démerdez-vous » (...)* Il y avait une espèce de guéguerre de pouvoir entre la DIAM et la DICAP de qui détenait le savoir, de qui détenait en fin de compte la finalité du produit ». Yannick explique avoir eu « *du mal à faire face à ça* ». Il demande à quitter l'Architecture montage à la fin de son projet en 2013 et choisit de postuler sur un poste au process Tôlerie.

**Mobilité étudiée**

Sa première démarche consiste à discuter avec sa future hiérarchie du niveau de poste à prendre au niveau de la tôlerie : « *justement on savait pas, on m'a dit « qu'est-ce que tu veux faire, est-ce que tu être balancé directement ? » et j'avais une légitimité, de devenir PFI par exemple, en tant que PFE architecte, (...) c'est au même niveau hiérarchique et c'est au même niveau de responsabilité, par contre j'ai décliné et j'ai voulu faire quelque chose de plutôt rationnel, c'est-à-dire de revenir à la base, donc je leur ai dit, « OK*

<sup>120</sup> Remplaçante de la Laguna et de l'Espace Velsatis

<sup>121</sup> Pilote Fonction Démarrage

<sup>122</sup> Pilote Fonction Elementaire (équivalent du PFI pour la partie conception Produit)

*moi je veux faire, je vais imaginer mon parcours de carrière je vais imaginer à court et moyen terme moi ce que je veux faire, c'est CPM Chef de projet », mais pour y arriver je veux faire toutes les étapes, je veux savoir, je suis assez pragmatique moi, je veux tout connaître ». Il demande donc à prendre un poste de CAMI « pour avoir une légitimité » et « être accepté » par ses futurs collègues du Process. Malgré cette volonté de redémarrer de zéro, Yannick estime qu'il aurait pu passer directement sur un poste de PFI « parce que c'est un rôle de synthèse, c'est ni plus ni moins qu'un rôle de PFE, d'architecte, comme moi j'étais rompu là-dedans, j'ai fait plusieurs projets en tant que PFE, j'ai fait architecte, et donc ce rôle de synthèse transverse, je l'avais là, je l'ai sans problème ».*

Cette démarche l'oblige à « être à nouveau en apprentissage » et surtout lui évite de revivre ce qu'il a vécu à la DIAM. Il estime avoir été « parachuté à la DIAM, et sans formation, directement balancé sur un projet, parce qu'on a considéré que mon passé de Dicapien était suffisant en tant que formation et que je n'avais pas entre guillemets de grand-chose à apprendre de manière académique quoi ». Face à cette volonté de reprendre un poste à la base, il explique que « les gens ne comprennent pas qu'un cadre 3A revienne en tant que CAMI au poste d'ETAM ».

Yannick considère que sa mobilité a été « naturelle », et que son « intégration s'est fait vachement vite », ce que confirme son hiérarchique lors de son bilan annuel. Il le justifie essentiellement par le fait qu'il « connaît pratiquement l'ensemble des gens qui sont ici ». De plus, dès son entrée, il demande à faire des formations : « j'ai fait toute la formation du CAMI », « j'ai une formation light mais suffisante pour être capable de pratiquer » sur Robcad, « j'ai eu des formations sur Lynx », « je me suis aussi formé sur V3P », ainsi que « les FOP<sup>123</sup> », « les FOS<sup>124</sup> », « donc je me suis formé à tous les outils que le CAMI est amené à utiliser ». Quand nous rencontrons Yannick, au bout de 8 mois sur le poste de CAMI, il nous dit toujours se considérer « en phase d'apprentissage ». Un apprentissage par la pratique est prévu sur plusieurs mois : « le deal c'est qu'on fasse plusieurs projets en phase 1, donc j'en suis déjà à mon troisième, (...) Ça dure entre zéro, entre quatre et six mois, mais comme j'ai mené deux véhicules en même temps, de front, bah mon apprentissage ça m'en fait deux en six mois et j'entame mon troisième là, en début d'année ». Yannick envisage de « continuer un peu à faire des phases 1 », parce que c'est pertinent pour son parcours à venir, à « basculer sur un poste de PFI » dans l'année.

---

<sup>123</sup> FOP : Fiche d'Opérations au poste

<sup>124</sup> FOS : Fiches d'Opérations Standards

Typologie	Facteurs de réussite	Facteurs de difficultés
Poste Niveau – Fonction Métier	Expérience du pilotage transversal Connaissance du Process et forte expérience du Produit Désir de mobilité Appétence pour le poste Pertinence par rapport au parcours à venir Connaissance de l'environnement métier de la Tôlerie	Méconnaissance du métier Tôlerie
<b>Mobilité réussie</b>		

Tableau 35 : Synthèse des facteurs explicatifs de la mobilité de Yannick

Yannick fait le choix pour sa mobilité de prendre un poste de niveau inférieur afin d'acquérir les connaissances de base du métier Tôlerie. Cette décision fait l'objet d'un parcours de formation, destiné à le faire évoluer sur un poste de PFI environ un an après son arrivée au métier. La logique est donc d'asseoir sa légitimité auprès de sa future équipe et de gagner en efficacité dans son futur poste de pilotage, en se familiarisant avec les tâches, les outils et les livrables des CAMI qu'il aura à gérer. Sa mobilité sur le poste de CAMI ne lui pose pas de problème, du fait de sa connaissance de l'environnement de la Tôlerie et de son intérêt pour le poste et l'apprentissage des bases du métier.

Cette mobilité est donc classée dans les réussites, et considérée comme devant être reproduite. Bien que nécessitant à l'individu de « redémarrer à zéro » sur un métier et d'accepter de prendre un poste de niveau inférieur à ceux qu'il a occupés précédemment, cette transition semble permettre à l'individu de rentrer plus doucement dans son nouvel environnement et de bénéficier d'une vraie phase d'apprentissage. De plus, quand ce passage sur un poste de niveau inférieur fait l'objet d'un parcours pour prendre un poste de pilotage par la suite, ce type de mobilité est relativement bien accepté par les individus, de même que par le collectif métier qui appréciera l'humilité de la démarche.

Vignette 7 : Mobilité de David, Pilote process Emboutissage Caisse

**Parcours passé**

Suite à une licence réalisée en 2005 en apprentissage chez Renault à Direction de la mécanique, à Rueil, David est embauché comme « *pilote en standard de conception* » dans cette direction et y reste jusqu'en 2012. A cette époque, il était prévu que les effectifs de Rueil déménagent au Technocentre. Des aides au déménagement étaient proposées aux ressources anticipant ce rapprochement, ce que David a fait. Cependant, le déménagement a fini par être annulé. Cette situation l'a poussé à chercher un poste au Technocentre et donc à quitter la Direction de la Mécanique, restée à Rueil.

**Mobilité étudiée**

David demande sa mobilité à l'emboutissage, « *parce que moi, je voulais me rapprocher du produit [véhicule] vu que j'étais à la mécanique, on était sur moteur et boîte, je voulais faire du véhicule. Et puis pourquoi le process, parce que j'étais tout simplement au produit et que j'avais envie de connaître le process* ». Cette transition résulte donc d'un choix. Avant son arrivée, il « *fait les entretiens de mobilité* » durant lesquels on lui vend « *un plan de carrière on va dire sur 3-4 ans, et puis des formations pour la prise du poste* ». Il prend le poste de « *pilote process emboutissage* ». Sa projection de carrière dans le métier sur « *4-5 ans maximum* » lui a été annoncé comme étant la suivante : « *je devais faire pilote emboutissage sur deux projets, donc là en gros j'allais commencé mon deuxième, ensuite formation outillage pendant 5-6 mois, donc c'est une formation qui doit te permettre de pouvoir faire des revues d'études. Donc en fait la revue d'étude c'est en gros, c'est t'as le num d'outils, de ton fournisseur et toi tu dois avant qu'il commence à réaliser l'outil tu dois justement checker que ça fonctionne bien au niveau des num, qu'ils ont pas fait d'erreur de conception majeure, des choses comme ça. Et après, je devais passer donc sur un autre projet en tant que pilote sur la porte coffre et après, je devais passer LI, normalement Leader ingénierie* »

Assez rapidement, les formations qu'on lui avait promises « *n'ont pas été faites puisque pas assez de monde pour les faire* ». On lui explique donc qu'il va être « *formé sur le tas* », ce que David trouve logique car « *l'emboutissage, c'est un métier vraiment particulier qui s'acquiert avec l'expérience, c'est pas un métier que tu peux acquérir dans les livres. Par rapport à ce que je faisais avant c'était assez théorique, là c'est vraiment de la pratique, c'est vraiment avec les années que tu vois si ça marche, si ça passe ou machin, les choses à corriger etc.* ». Cependant, pour son apprentissage par la pratique, on lui attribue un « *tuteur* », « *pédagogiquement parlant imbouffable, une plaie* ». Il décrit comme « *le mec le plus aigri des pilotes* » et nous explique que cette personne part « *6 mois plus tard en GPEC* ». Suite à cette expérience, David commence à se renseigner sur ses perspectives dans le métier et découvre que « *mes collègues ça fait 10 ans qu'ils sont là, impossible de bouger en mobilité. Donc mobilité impossible, en gros tu arrives à l'emboutissage, t'en prends pour 10 ans, déjà c'est direct tu vois, c'est la peine incompressible, 10 piges* ». Sa frustration vient du fait « *qu'on m'a pas vendu ça à l'arrivée* ». De plus, après quelques mois sur le

poste de pilote process, il se rend compte que l'activité ne l'intéresse pas : « *l'activité quotidienne c'est de faire de la faisabilité quoi. Donc en gros t'as les pièces du projet et puis toi tu vérifies si finalement, on peut les faire. Et puis tu réfléchis à un process. Comment je vais la réaliser finalement la pièce. Mais quand je te dis ça comme ça, tu dis 'ah ouais c'est pas mal !' mais bon (...) C'est rébarbatif* ». Il ajoute à cela la difficulté de passer d'un poste où « *j'étais assez autonome* », à un poste « *avec un ancien au-dessus de moi* » et « *où finalement on te dit on va te former pour que tu sois à l'aise* ». David réalise qu'il « *faut que je travaille en autonomie* ».

Se sentant bloqué sur son poste et dépourvu de perspectives de carrière attrayantes, David explique à son chef que « *niveau perspective, niveau rem, je lui dis moi, je lui ai dit clairement, moi, pilote, je vais pas faire pilote toute ma vie, quoi. Puis je veux pas rester à l'embout' toute ma vie, je me vois pas à l'embout toute ma vie* ». Il commence à regarder « *les conditions de GPEC* » et à se « *poser des questions* ». A la question « *si je me voyais ici dans 5 ans, la réponse est non* ». Il commence donc à chercher un poste à l'extérieur et rapidement trouve une opportunité chez EADS où « *au final, je prends 15 % de rémunération et un passage cadre sous 5 ans* ».

Typologie	Facteurs de réussite	Facteurs de difficultés
Poste Métier Secteur Site	Désir de mobilité	Méconnaissance du métier Emboutissage Pas d'encadrement Pas d'appétence pour le poste Pas de formations en salle Pas d'apprentissage par la pratique formalisé Pas de perspective de carrière
<b>Echec de la mobilité</b>		

Tableau 36 : Synthèse des facteurs explicatifs de la mobilité de David

David fait part d'un fort mécontentement sur sa mobilité dans le département Emboutissage. Des promesses qui lui avaient été faites avant son arrivée dans le métier, aucune ne s'est réalisée, que ce soit sur les formations, l'accompagnement ou les perspectives de carrière. De plus, après un an sur le poste, David n'a pas développé d'intérêt pour son poste, qu'il juge rébarbatif. Ces différents éléments l'ont profondément démotivé, et ont fini par le pousser à quitter l'entreprise.

Nous avons classé cette mobilité en échec, non pas sur la difficulté de la mobilité elle-même, qui est faisable, mais en raison du départ de l'individu après un an seulement en poste. En effet, les mobilités inter-métiers sur des postes techniques nécessitent un réapprentissage total d'un métier, investissement lourd à faire pour un individu et pour l'entreprise. Il est donc

indispensable pour réussir ce type de mobilité d'être capable de mettre en œuvre un ensemble de conditions pour encadrer le nouvel arrivant et conserver sa motivation, malgré l'effort exigé. De plus, l'autre raison de l'échec de cette mobilité vient du profil recruté. David ne cache pas ses ambitions et son désir d'évolution rapide, notamment en passant cadre. En ne répondant pas à cette exigence, le métier courait alors le risque de perdre cette ressource par manque d'attractivité.

#### ✓ Synthèse des principaux enseignements tirés de l'analyse des deux mobilités

Nos entretiens montrent que ce type de transition inter-métiers pour redémarrer sur un poste technique est faisable mais nécessite un réapprentissage total d'un nouveau métier, qui est coûteux à la fois pour l'individu et pour l'entreprise en termes d'effort à fournir.

L'individu doit effectuer un nouveau départ, ce qui peut être vécu positivement ou négativement en fonction de ses attentes initiales en termes de mobilité mais également des perspectives que cela lui ouvre. Pour ce type de mobilités, le critère des attentes individuelles est beaucoup plus marqué que dans les mobilités via des postes de pilotage ou de management. Cela vient essentiellement du fait que les postes techniques sont moins connus et moins valorisés, et sont souvent à durée longue. Ils nécessitent donc une plus forte adéquation entre les attentes des individus, le contenu du poste en lui-même et les perspectives intra-métier que cela ouvre. Le champ des possibilités est plus restreint dans ces transitions et s'apparentent en général à une seconde carrière classique intra-métier (Voir le parcours d'Anthony - Annexe 5 : Présentation détaillée de cas significatifs de parcours présentant des mobilités inter-métiers). Ces individus n'auront pas vocation à changer à nouveau de métier. Cela exigerait un réinvestissement trop lourd pour eux, de même que pour l'entreprise. Les métiers ont donc intérêt à tout mettre en œuvre pour conserver ces ressources qui ont fait l'effort de changer.

De plus, le changement de métier via un poste technique est souvent synonyme de déclassement. En effet, une des conditions de réussite de ces mobilités est de prendre un poste de niveau inférieur dans le nouveau métier afin d'en apprendre les bases. Ce déclassement peut être plus ou moins bien vécu. Pour Yannick, la réussite vient du fait qu'il a demandé à prendre un poste de niveau inférieur et a inscrit cette démarche dans le cadre d'un parcours. Pour David, même si du point de vue de la classification des postes, il ne descend pas en termes de niveau de poste, il vit mal le fait de passer d'un poste où il était arrivé à un niveau de formateur, à un poste

où il redevient exécutant. De plus, son manque de visibilité sur son parcours à venir finit par l'inquiéter et le pousse à chercher d'autres opportunités en dehors de l'entreprise.

Nos cas de mobilités inter-métiers via un poste technique montrent donc que celles-ci ne sont bien vécues que quand l'individu a une visibilité claire sur son évolution à venir au sein du métier et que cela correspond à ses attentes.

### 3.2.2.3. La réussite des mobilités dépend d'un ensemble de conditions liées au parcours de l'individu et à l'environnement d'accueil

Dans les points précédents, nous avons vu qu'il pouvait y avoir de nombreux facteurs sur lesquels repose la réussite d'une mobilité. Nous allons présenter toutes les conditions de réussite des mobilités. Ces résultats sont basés sur l'analyse de nos 133 mobilités et le discours des individus.

L'analyse des récits de vie nous a montré que la faisabilité des mobilités du point de vue de l'entreprise dépendait, d'une part, de la spécificité des métiers, et d'autre part, de la spécificité des postes. Au travers d'une analyse poussée de quelques cas de mobilité inter-métiers significatifs, nous avons mis en évidence que même si les nouvelles formes de mobilité sont globalement plus difficiles, elles ne sont pas à éviter non plus. En revanche, nos entretiens montrent que leur réussite dépend de certaines conditions liées, d'une part, au parcours de l'individu et à ses attentes, et d'autre part, à l'environnement d'accueil de l'acteur en mobilité. Même si notre travail s'est attaché principalement à l'analyse des mobilités inter-métiers, ces conditions de réussite concernent aussi bien les nouvelles formes de mobilité que les mobilités intra-métier.

Tout d'abord, nous allons présenter les conditions liées aux individus, à leur parcours et à leurs attentes.

#### ✓ **Les conditions de réussite individuelles des mobilités**

La première série de trois critères correspond au parcours de l'individu, passé et à venir.

Les mobilités qui ont été qualifiées de naturelles ou logiques par les individus de notre échantillon sont souvent celles pour lesquelles l'individu exprime avoir **accumulé une expérience et des compétences cohérentes durant son parcours** pour prendre son nouveau poste sans difficulté. Dans nos cas de mobilité, cela peut tout aussi bien renvoyer à un individu qui a eu un parcours long au sein d'un même métier et qui a cumulé une connaissance technique aussi bien que des processus et du réseau relationnel de son métier suivant des paliers de progression bien définis (cf. les parcours de Philippe ou encore d'Alexandre en Annexe 4 : Présentation de cas significatifs de l'échantillon de parcours intra-métier, d'Alexis - Vignette 2 : Passage cadre d'Alexis, PFI Montage et Vignette 1 : Parcours classique de Jean dans le métier Emboutissage) qu'à un acteur ayant enchaîné plusieurs postes de pilotage ou de management et ayant développé des compétences transversales suffisantes pour s'adapter à un environnement technique différent (cf. les parcours de Sandrine ou encore de Nathan - Vignette 3 : Mobilité de Nathan, PFI Emboutissage Caisse).

*« De toute façon, dans mon cœur de métier à un moment donné, c'était l'évolution on va dire logique. » (Etienne, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

*« Par contre, comme je te le dis, la continuité du préparateur en PFE, ça suit très bien » (Claire, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

*« La transition, encore une fois, s'est faite assez naturellement. Parce que moi, ça m'a permis d'évoluer et ça a permis pour Renault de faire tous les projets qui étaient prévus. » (Luc, PFI Emboutissage Caisse)*

*« Non, là depuis 3 semaines je suis passé côté métier, je suis plus projet, je suis métier et j'ai pris le poste de Leader Ingénierie Process, sur le P1 caisse, donc c'est référent P1 caisse, donc ça met un peu une petite continuité avec ce que j'ai fait avant parce que j'étais CAMI en superstructure sur le côté de caisse et le P1 de caisse, donc, du coup là je reprends le P1 caisse » (Raphaël, CAMI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

Ces différents verbatim font état de transitions qui ont été qualifiées de logiques par les individus, en raison d'expériences passées qui leur ont donné les compétences nécessaires pour assumer leur nouveau poste.

Le deuxième critère renvoie à l'atteinte d'une **maturité suffisante sur le ou les postes précédents**, maturité qui permet à l'individu d'avoir acquis les compétences nécessaires sur un temps donné assez long pour être capable d'assumer son poste. Ce critère fait référence à une idée de temporalité, mais également de progression et d'acquisition d'une vision globale et complète d'un poste. Le cas qui illustre le mieux l'importance de ce critère est celui de Pierre



(Vignette 5 : Mobilité de Pierre, PFI Assemblage Tôlerie Caisse). Nous reprenons ici le verbatim utilisé dans la vignette de Pierre.

*« Est-ce que je suis assez mûr pour faire ce poste-là, en gros est-ce que j'ai assez d'expérience. Parce bon, des fois quand il y a des problèmes et que je ne sais pas répondre, est-ce que je suis à ma place quoi » (Pierre, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

Cet acteur, sortant d'école d'ingénieur sans expérience professionnelle préalable, n'a eu que 6 mois d'expérience sur son premier poste avant d'être affecté à un poste de PFI, normalement réservé à des acteurs ayant au minimum cinq années d'expérience dans le métier (ce qui équivaut environ à deux projets véhicule). Son inexpérience du métier de la Tôlerie et des projets véhicule fait qu'il n'a pas le recul et la maturité suffisante pour prendre son poste de PFI dans de bonnes conditions. Ainsi, en fonction des profils, il est nécessaire de définir une période d'apprentissage permettant de découvrir et d'intégrer toutes les facettes d'un poste qui permettront à l'individu de se projeter plus aisément dans le poste suivant. En fonction de l'évolution de carrière qui est prévue pour un individu donné, le temps et les compétences à acquérir sur un poste peuvent donc varier. Un individu qui sera destiné à une carrière dans la technique aura tendance à rester longtemps sur chaque poste afin d'approfondir sa connaissance des savoirs métier, tandis qu'un acteur destiné à des fonctions de pilotage ou de management pourra se contenter d'acquérir un vernis technique et de l'expérience d'un projet dans sa totalité pour être prêt à passer sur un poste transversal. Ce critère de la maturité atteinte sur un poste exige donc d'avoir une vision de la progression de carrière d'un individu sur le moyen/long terme.

En lien avec le critère précédent, les entretiens montrent également que la réussite d'une mobilité dépend de sa **pertinence par rapport au parcours à venir**. Ce critère est particulièrement vrai dans les parcours de cadres. Bien souvent, les cadres commencent par un poste d'entrée dans un métier, ce poste étant dédié à leur formation.

*« Je connaissais pas le châssis, je venais de la DICAP, c'était effectivement un poste, qui est réservé à un technicien d'expérience, enfin moi en tant que jeune cadre, ça rentrait en fait dans un petit parcours de carrière, (...) c'était vraiment un poste sur lequel quand je suis arrivé, on m'a dit deux ans et demi, trois ans sur le poste, ça a été respecté, c'était déjà plus ou moins, ce qui est pas toujours respecté des fois, mais là ça l'a été donc, tout va bien, donc avec effectivement derrière l'opportunité de passer chef d'UET » (Clément, PFI Soudure Liaison au sol)*

*« Dès que je suis arrivée j'ai dit, OK pour un poste de concepteur process, parce qu'on m'a dit il faut faire ça pour ta formation et par contre je j'avais dit dès que je peux passer à un poste de PFI, je préférerais » (Claire, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

Dans les cas où la hiérarchie explique que le passage sur le poste d'entrée fait partie d'un parcours de formation et arrive à donner une durée et de la visibilité sur la prochaine mobilité, les individus de notre échantillon se sont plutôt montrés satisfaits à l'égard de cette stratégie, souvent sécurisante pour l'acteur (Vignette 6 : Mobilité de Yannick, CAMI Assemblage-Tôlerie Caisse). En revanche, quand cela n'a pas été le cas, comme pour les nouveaux embauchés, affectés à des postes d'entrée, cette période peut être mal vécue et provoquer du mécontentement, voire des départs.

La seconde série de critères individuels correspond aux attentes de l'individu.

D'une part, la réussite d'une mobilité se joue au niveau du **désir de mobilité** lui-même. Un individu n'ayant pas envie d'être en mobilité pour une raison x ou y pourra mal vivre le fait de devoir changer de poste contre sa volonté ou au contraire, d'être retenu sur son poste.

*« Et donc voilà, j'ai émis le souhait, j'ai fait comprendre que je voulais un petit peu me poser, j'ai dit qu'est-ce que je fais, est-ce que qu'il faut que je postule ailleurs, j'ai dit clairement à mon chef 'qu'est-ce que je dois faire ?, moi je suis prêt à postuler ailleurs sur d'autres postes en externe Renault, voire en interne Renault mais sur un poste de concepteur. Est-ce que tu proposes quelque chose où je peux rester sédentaire, et il m'a proposé à un moment donné d'être géomètre amont et du coup j'ai accepté » (Lorenzo, Pilote process Emboutissage Caisse)*

*« Donc c'est moi qui ait sollicité mais voilà, on m'avait proposé ce poste-là, j'ai été rencontré les chefs d'UET de l'époque. On a discuté, ça m'a plu et ça s'est fait assez naturellement finalement. » (Luc, PFI Emboutissage Caisse)*

Dans le premier cas, avant même d'avoir une idée de poste précise, cet acteur exprime donc sa volonté de mobilité pour des raisons personnelles, à savoir être sur un poste sédentaire. L'appétence pour le poste importait moins que le désir de mobilité sur un poste qui correspondrait à des attentes personnelles. Dans le deuxième cas, l'individu indique avoir fait part de sa volonté de changer de poste à sa hiérarchie et attendu ensuite qu'on lui formule des propositions. Sa décision de mobilité a été fondée sur un désir de changement et une discussion autour du poste correspondant à ses nouvelles attentes. Cela nous amène au deuxième critère individuel, de l'ordre des attentes de carrière : l'appétence pour le poste.

D'autre part, **l'appétence pour le poste** joue également fortement dans la réussite d'une mobilité. Un individu qui a un réel intérêt pour le contenu de son poste auquel il accède sera a priori plus satisfait d'avoir obtenu ce poste et motivé pour se former et obtenir les résultats attendus par l'entreprise.

« Moi j'ai fait du management, je voulais voir autre chose, je voulais me diriger vers le management de projet » (Clément, PFI Soudure Liaison au sol)<sup>125</sup>

« Finalement j'ai exprimé ma volonté de rentrer dans le process, et, donc je me suis retrouvé au service mécano-soudure » (Paul, PFI Soudure Liaison au sol)<sup>126</sup>

« Et puis après, j'ai eu quand même l'appel du projet qui est revenu, donc je suis parti en Roumanie. » (Etienne, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)

« Au bout de quatre ans je me suis dit, finalement même s'il y a des évolutions, j'ai envie de voir autre chose là, du fait que j'avais été en usine et puis j'aimais bien le contact avec le terrain, avec l'usine, et puis avec le produit véhicule, parce que comme je te disais tout à l'heure, finalement au laboratoire, t'es quand même assez éloigné de la caisse, du véhicule, donc j'ai voulu plus me rapprocher de la conception. Donc là j'ai pris un poste qui s'appelait préparateur » (Claire, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)

« Je voulais retourner en projet quoi, parce que voilà (...) Ça me plaisait, j'en avais déjà fait » (Claire, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)

« Et après quelques péripéties, je suis arrivé chez Oxford, donc, qui est un sous-traitant d'emboutissage, à Elancourt, et c'était bien, là je m'éclatais bien. J'avais un rôle un peu comme un PFI ici chez Renault à l'emboutissage, donc j'étais le bras armé technique du chef de projet, on va dire, qui parlait avec le client. Donc j'avais cette dimension contact, j'avais cette dimension technique, donc c'était très très bien. Et j'aurais pu rester très longtemps, si la boîte n'avait pas eu un mauvais virage » (Christian, Chef d'UET Emboutissage Caisse)

D'après ces différents verbatim, nous voyons que les individus manifestent une certaine appétence pour le poste qu'ils ont choisi ou qu'on leur a proposé. Ce facteur a souvent conduit certains acteurs, effectuant pourtant des mobilités jugées compliquées, à la réussite de leur transition (Exemple des mobilités de Samuel ou de Sandrine - *Annexe 4 : Présentation de cas significatifs de l'échantillon de parcours intra-métier* et *Annexe 5 : Présentation détaillée de cas significatifs de parcours présentant des mobilités inter-métiers*).

#### ✓ **Les conditions liées à l'environnement d'accueil**

Outre les critères propres aux individus, à leur parcours et à leurs attentes, l'analyse de nos récits de vie a également montré que la réussite d'une mobilité dépend de l'environnement d'accueil du nouvel arrivant. Par environnement d'accueil, nous entendons l'équipe, voire le service dans lequel l'individu fait son entrée, ainsi que les dispositifs mis en œuvre pour le former et l'intégrer. Nous répartissons ces conditions liées à l'environnement d'accueil en deux

---

<sup>125</sup> Verbatim de Clément et Claire déjà utilisés p. 172 pour illustrer l'importance d'avoir des parcours diversifiés pour répondre aux attentes des individus

<sup>126</sup> Verbatim déjà utilisé dans la Vignette 4 : Mobilité de Paul, PFI Soudure Châssis-Liaison au sol

catégories : les modalités générales d'intégration et les facteurs collectifs d'intégration et d'apprentissage.

Cela peut être des **modalités générales d'intégration**, tels que la remise d'une documentation liée à la maîtrise du poste ou la planification de formations en salle. Globalement, ces deux facteurs sont rarement cités comme étant réellement significatifs dans la réussite d'une mobilité, mais ils ont une visée informative qui joue un rôle important dans l'appréhension d'un nouvel environnement.

Les verbatim suivants donnent quelques exemples des formations en salle que les acteurs de notre échantillon ont suivies ou qui font partie du parcours de formation type d'un nouvel arrivant.

*« Quand je suis arrivé, en 2004, j'ai fait une formation sur les conditions de vie au travail, une formation sur la gestion des intérimaires. Y a une législation, y a des erreurs à ne pas faire quand on gère des intérimaires. Une formation qui s'appelle management difficile : comment faire quand on est confronté à des situations managériales compliquées. Une formation sur la sensibilisation à la politique environnementale de l'usine parce qu'une UET de Fabrication, ça consomme, ça produit des déchets, donc il y a pas mal de choses à savoir. Une formation sur la standardisation des postes de travail ; quelle est la théorie, comment ça se développe, comment ça s'améliore, sur l'ergonomie des postes de travail, sur la prévention des risques liés à l'alcool. Des formations sur ce qu'on appelait le dossier de l'UET. C'est une espèce de grille qui permettait au chef d'UET de faire une photo du niveau global de son UET et de faire monter en compétence. C'est des formations vraiment orientées, très pratiques, tenue du poste au quotidien. Sinon, j'ai aussi fait les formations corporate pour les cadres : RMO et RM1<sup>127</sup> » (Samuel, PFI Emboutissage Caisse)*

*« Après il y a ces mutations internes mais il avait déjà fait un peu d'emboutissage il y a quelques années, donc il connaît un peu, il connaît déjà le métier emboutissage, là on est en train de le former réellement au métier géométrie, donc je lui ai fait faire une formation de deux semaines tous les matins, je lui ai fait une formation interne, donc on a des formations internes au métier » (Réfèrent Géométrie Emboutissage)*

*« Il y a les deux, sur la partie capacitaire, il existe, donc on a des modules de formation qui sont référencés sous Syform, mais bon, ça dure une demi-journée ou si on veut être spécialiste ça dure deux jours mais la formation elle se fait (...) » (Chef de service métier Emboutissage Caisse)*

Ces différents cas indiquent qu'il existe plusieurs types de formation (des formations métier, des formations transversales, des formations réservées aux cadres...) et que leur usage est modulé en fonction des profils des individus et du poste qu'ils occupent. Tout comme l'autre modalité d'intégration, à savoir la documentation liée au poste dont nous avons un exemple dans la

---

<sup>127</sup> Renault Management 0 et 1

mobilité de Nathan (Vignette 3 : Mobilité de Nathan, PFI Emboutissage Caisse), ces facteurs de réussite ont vocation essentiellement à introduire le métier, à donner à l'acteur des clés de compréhension sur le vocabulaire employé ou la manipulation des outils métier. Cependant, tous les acteurs sans exception reconnaissent que la réussite d'une transition passe avant tout par l'apprentissage par la pratique et l'encadrement du nouvel arrivant par des acteurs expérimentés.

*« Y a eu le lot aussi de formations qui allaient bien, avec la formation CAMI PFI (...) Donc cette formation entre autre et puis beaucoup d'autres en fin de compte, que ce soit de l'ergonomie, j'en ai fait beaucoup, je me rappelle, mais bon, après il y a aussi l'apprentissage sur le terrain on va dire ça comme ça, avec les collègues plus expérimentés (...) Je pense que le métier de CAMI, on l'apprend plus de façon informelle et entouré de personnes qui vont bien. A l'époque, mes chefs, ils ont eu la très bonne idée de me mettre avec quelqu'un qui avait de l'expérience, et beaucoup d'expérience, donc ça s'est très très bien passé ». (Raphaël, CAMI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

Cela nous mène à une dernière série de facteurs, à savoir les facteurs collectifs d'intégration et d'apprentissage d'un métier. En effet, pour que l'apprentissage se déroule dans de bonnes conditions, il semble indispensable de prévoir un encadrement du nouvel arrivant sur les différents aspects que renferme son poste. Cet encadrement peut être assuré par les acteurs hiérarchiques, ses pairs et/ou encore les membres de son équipe dans le cas d'un manager ou d'un pilote fonctionnel. Ce collectif doit donc avoir les compétences mais également la disponibilité nécessaire pour encadrer le nouvel arrivant.

Tout d'abord, l'apprentissage du métier va se faire progressivement, avec une complexification de ses missions et de son périmètre d'action. On se situe dans une démarche qui a été pensée au préalable et non dans une démarche improvisée. Par exemple, un CAMI va débiter sur une petite affaire, un Pilote process sur un lot de petites pièces simples, un Pilote synthèse capacitaire va commencer par gérer une usine, un PFI aura un petit budget... C'est ce que les acteurs désignent par **l'apprentissage par la pratique**, *on the job* ou encore terrain.

Les quelques verbatim ci-dessous illustrent la progression sur les postes de :

✓ Pilote process :

*« ...des outils très simples qui se sont complexifiés. Dans les outils, on a plusieurs sortes d'outils : outils de découpe, formage... J'ai fait le tour de toutes ces sortes d'outils pour arriver aux outils à cames, qui sont des outils complexes. » (Jean, Leader ingénierie Emboutissage)<sup>128</sup>*

---

<sup>128</sup> Deux verbatim déjà utilisés dans la Vignette 1 : Parcours classique de Jean dans le métier Emboutissage

*« Donc la formation qu'on avait à l'époque, on commençait de la base, on commençait d'abord par dessiner des outils, une fois qu'on savait ce que c'était un outil, comment ça marchait, on pouvait envisager le process d'une pièce, savoir comment la fabriquer puisqu'on savait quels outils on pouvait fabriquer ». (Jean, Leader ingénierie Emboutissage)*

✓ **Pilote Synthèse Capacitaire :**

*« Au tout début, j'avais que Douai, et petit à petit, j'ai récupéré Palencia, Valladolid, et puis après y avait un greenfield en Inde. Progressivement, pendant que je montais en compétence, on m'en a confié de plus en plus. L'idéal, c'est d'avoir du temps pour se mettre dans le bain, d'avoir déjà une usine qui fonctionne déjà bien, et puis après, plus d'usines, des choses qui sont pas forcément bien établies, des greenfields... » (Samuel, PFI Emboutissage Caisse)*

✓ **CAMI :**

*« Donc mon patron pas bête sur un tout petit projet, sur la fin du projet où j'étais géomètre, me donne trois quatre moyens simples que je dois gérer ». (Anthony, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

De plus, sur les fonctions projet, une des conditions de réussite va être de faire commencer l'acteur sur une deuxième industrialisation d'un véhicule, ce qui va être plus simple, du fait que la première industrialisation aura déjà permis définir toute la base du véhicule et de résoudre la plupart des problèmes.

*« J'avais plus souhaité aller sur des secondes indus, alors c'était un concours de circonstance à ce moment-là mais pour moi c'était mieux pour l'apprentissage. Par contre s'il y avait quelque chose à faire, un parcours d'apprentissage, ce serait d'aller sur une seconde indus' parce que t'as déjà les bases quand même d'une première indus'. Tu as donc toute une partie, tout ce qui est études, tu as beaucoup moins de choses à faire finalement. Pour l'apprentissage c'est quelque chose qui est qui est bien, souhaitable je dirai » (Claire, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

Cet apprentissage par la pratique est connu et partagé au sein des métiers, bien que rarement formalisé. Il suppose la mise en œuvre d'une seconde condition, citée à l'unanimité par les acteurs, à savoir l'accompagnement d'un acteur expérimenté. Ce dernier peut prendre trois formes : un pair ou un pilote fonctionnel, son supérieur hiérarchique, son équipe.

**L'encadrement par un expérimenté** va se rapprocher du tutorat. Cet encadrement va prendre place dans les premiers mois, voire les premières années suivant la prise d'un nouveau poste. Cette condition est jugée déterminante par un grand nombre d'acteurs et cet encadrement technique est entendu par les acteurs comme un encadrement sur le court et moyen terme. Il peut être soit formel, à savoir organisé par la hiérarchie, soit informel, ce qui est le plus souvent le cas. Lors de l'arrivée dans une nouvelle équipe, le nouvel entrant va bien souvent être installé à proximité d'un acteur expérimenté travaillant sur le même domaine que lui. Le rapprochement entre les deux acteurs se fait alors naturellement par des échanges informels. Les acteurs qui

vont pouvoir prendre ce rôle d'encadrement vont être soit des pairs, soit des individus en pilotage fonctionnel (par exemple, le Leader Ingénierie va former le pilote process). Cette forme d'encadrement est reconnue par les acteurs comme étant la condition principale de réussite d'une mobilité, du fait que les métiers de l'ingénierie sont constitués de savoirs complexes et souvent peu formalisés.

*« J'essaye d'être au plus près du leader ingénierie pour voir comment il faisait. (...) en arrivant, j'ai passé beaucoup de temps juste à côté de sa station pour voir et comprendre » (Nathan, PFI Emboutissage Caisse)<sup>129</sup>*

*« Alors en terme d'apprentissage, c'était sur le tas on avait on va dire un genre de tuteur, donc les gens qui étaient P2 ou P3, nous suivaient et nous apprenaient le métier. (...) Ils nous donnaient des petits trucs à faire et puis voilà, ils regardaient et puis quand on avait un souci, ils venaient nous aider, ils nous accompagnaient bien sûr. » (Anthony, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

Cette forme d'apprentissage s'exécute souvent par essais-erreurs. L'acteur expérimenté attribue une mission au nouvel arrivant en lui donnant des consignes, puis le laisse revenir vers lui avec des questions si besoin.

La deuxième forme d'encadrement concerne le **soutien de la hiérarchie**. Cela peut concerner aussi bien la prise en charge de la formation technique d'un nouvel arrivant, les hiérarchiques étant encore très souvent à l'heure actuelle des expérimentés sur le métier, que son apprentissage du pilotage projet ou du management (quand il s'agit par exemple d'un primo manager). Les acteurs ayant cité le soutien de la hiérarchie comme un facteur décisif sont pour la plupart soit eux-mêmes des responsables hiérarchiques, soit responsables du pilotage de projet. Ces deux sortes d'acteurs ayant une dimension managériale ou d'encadrement fonctionnel, il semble normal qu'ils se tournent en priorité vers leur hiérarchie, pour des questions ayant trait à la technique ou à leurs responsabilités managériales.

*« Ce qui est super dur, c'est quand tu prends un poste de management sans la grosse valise technique qui va avec. (...) La chance que j'ai sur ce poste-là, c'est que j'ai ma hiérarchie, qui connaît tout par cœur, qui est là depuis longtemps. (...) Encore maintenant, j'ai des bilat' toutes les semaines, j'ai un problème elle est là, je pense que c'est ce qui a fait que j'ai pris mon poste aussi (...) Parce que là du coup, c'est elle au départ qui a compensé le fait que j'arrive pas, j'ai pas le bagage quoi. » (Sandrine, Chef d'UET Emboutissage Caisse)*

Ainsi, dans le cas de Sandrine, la réussite de sa mobilité sur le poste de Chef d'UET Emboutissage vient essentiellement du fait que sa hiérarchie l'a soutenue et accompagnée durant sa première année en poste. Le soutien de la hiérarchie revêt un caractère plus important pour

---

<sup>129</sup> Verbatim déjà utilisé dans la Vignette 3 : Mobilité de Nathan, PFI Emboutissage Caisse

certaines postes, les postes de pilotage et de management, et secondaire pour une autre catégorie de postes, les postes techniques, qui vont avoir tendance à se tourner vers un individu expérimenté sans relation hiérarchique dans leur spécialité technique.

Le dernier critère relatif à l'encadrement est celui du **dimensionnement de l'équipe**. Dans nos entretiens, les acteurs entendent par l'idée d'un « bon dimensionnement » que les lacunes du nouvel arrivant soient compensées par les compétences de son équipe. Le cas le plus courant est celui d'un responsable de projet ou d'un responsable d'équipe qui ne possède pas une maîtrise technique du domaine dont il est responsable, mais qui détient des compétences en gestion de projet. Il doit alors s'appuyer sur son équipe, qui, elle, devra être très expérimentée sur ces aspects techniques. L'équipe doit donc être pensée en complémentarité avec le profil de son nouveau chef. Dans le cas des équipes projet, les équipes sont éclatées puis recombinaées de façon différente à chaque projet, ce qui permet d'adapter les profils des membres de l'équipe à celle du pilote projet.

*« En fait, ce qu'il faut, c'est que le tandem soit complémentaire. Globalement, la logique c'est un chargé d'affaires d'expérience qui touche bien en technique avec un pilote projet qui a un bon sens de l'organisation. Et c'est un tandem qui marche bien. (...) Alors faut dire que mon équipe, elle a été vraiment pensée avec cette complémentarité. Moi j'ai un ou deux chargés d'affaires qui sont vraiment très bons et à qui je fais une confiance totale, qui sont vraiment mes yeux sur la technique. Et d'un autre côté, qui ne savent pas manier une souris, les tableaux de bord, c'est pas leur truc, construire des plannings, c'est pas leur truc, parler anglais avec des fournisseurs, c'est pas leur truc. » (Samuel, PFI Emboutissage Caisse)*

Cette idée du dimensionnement de l'équipe est particulièrement importante dans le contexte actuel, où les postes de pilotage et de management ne sont plus censés être occupés par des acteurs techniquement expérimentés sur le métier.

Enfin, le dernier critère, qui est également souvent celui qui fait défaut, est la **disponibilité du collectif** pour former et encadrer le nouvel arrivant.

*« Voilà accompagné théoriquement d'une mise en situation où tu te déplaces en usine avec quelqu'un, l'entreprise met aussi un petit peu les moyens. Et puis c'est super facile ici puisque les mecs ils sont toujours à droite à gauche (...) Mais j'ai dû réclamer au bout d'un an de commencer à accompagner quelqu'un en atelier. (...) C'était prévu mais finalement ça a changé parce qu'ils se sont aperçus qu'ils avaient une charge de travail qui arrivait et finalement ils m'ont dit non, mais on n'a pas le temps, t'as pas le temps d'aller voir dans les ateliers. » (David, Pilote process Emboutissage Caisse)*



David exprime sa difficulté à obtenir une visite d'usine, malgré la promesse qui lui en avait été faite. Cette difficulté résulte de l'indisponibilité des expérimentés censés l'accompagner, mais également d'une volonté d'avoir en David une ressource opérationnelle rapidement. L'importance de ce critère est particulièrement visible aussi dans la mobilité vécue par Pierre. Sa relative solitude sur son poste vient en partie de la charge importante pesant sur les acteurs expérimentés. Dans d'autres cas, notamment dans nos entretiens avec les jeunes embauchés, il a été remonté que même quand un tuteur officiel leur était désigné, celui-ci n'avait pas toujours le temps nécessaire pour les encadrer réellement. Ainsi, il ne s'agit pas seulement de désigner un tuteur, mais bien également de le décharger d'une partie de ses autres missions afin qu'il puisse prendre en charge sa mission d'encadrement.

<b>Critères individuels</b>	<b>Critères liés à l'environnement d'accueil</b>
<p><b>Parcours de l'individu</b></p> <p>Accumulation d'expériences et de compétences cohérentes avec le parcours Maturité atteinte sur le poste précédent Perspectives de parcours à venir</p>	<p><b>Modalités générales d'intégration</b></p> <p>Documentation liée au poste Formations en salle</p>
<p><b>Attentes de l'individu</b></p> <p>Désir de mobilité Appétence pour le poste</p>	<p><b>Facteurs collectifs d'intégration et d'apprentissage</b></p> <p>Apprentissage par la pratique Encadrement par un expérimenté Soutien de la hiérarchie Dimensionnement de l'équipe Disponibilité du collectif</p>

Tableau 37 : Synthèse des conditions de réussite des mobilités

### 3.3. Du point de vue de la contingence par rapport au contexte

La dernière partie de ce chapitre va traiter de la faisabilité de l'évolution de la politique de mobilité du point de vue de la contingence par rapport au contexte de l'entreprise. Le chapitre 4 a contribué à montrer que le contexte de l'entreprise entre 2012 et 2015 a fortement contraint le système de mobilités, provoquant un blocage général. Cette situation a été entraînée par une augmentation du nombre de projets véhicule lors des deux derniers plans stratégiques, Contrat 2009 et Drive the Change 2016, une politique de réduction des effectifs, mise en œuvre au

travers d'une réflexion sur le repositionnement des compétences de l'ingénierie et un gel des embauches quasi total.

Paradoxalement, ce contexte crée à la fois une nécessité et une difficulté à mettre en œuvre la politique de mobilité.

### *3.3.1. Le conflit créé par le contexte : entre la nécessité et la difficulté à mettre en œuvre la politique de mobilité*

Le contexte actuel de l'entreprise rend à la fois nécessaire et complexe la mise en œuvre de cette politique de mobilité. En effet, la mise en évidence de la tension sur les ressources, due aux départs, au gel des embauches et à l'augmentation de la charge conduit logiquement les responsables à souhaiter développer les mobilités pour limiter les effets de cette tension, mais deux questions se posent : tout d'abord, la nouvelle politique de mobilité répond-elle de façon pertinente à cette tension ? Et ensuite, sera-t-il possible de réellement la mettre en œuvre dans ce contexte de tension sur les ressources ?

Les principes mis en œuvre de la nouvelle politique de mobilité sont le développement de mobilités inter-métiers, la personnalisation des parcours, l'introduction de nouveaux acteurs dans la gestion des mobilités et une accélération de certaines phases du processus de mobilité (le choix d'effectuer une mobilité, le transfert d'un individu d'un poste à un autre et son opérationnalisation sur le nouveau poste). Nous interrogeons dans cette sous-partie la pertinence de ces évolutions par rapport au contexte de l'entreprise, décrit dans le chapitre 4.

#### **✓ L'absence de recrutement rend nécessaire et pertinente la mise en œuvre de la nouvelle politique de mobilité**

L'accord GPEC de 2011 a entraîné un gel des embauches quasi total. Au niveau de l'ingénierie véhicule, seules 24 embauches d'ingénieurs ont été autorisées sur les années 2011 et 2012. Aucun ETAM n'a pu être recruté sur cette période. Ce contexte au niveau des ressources a créé trois problèmes majeurs que nous résumons ici :

- Les besoins exprimés par les métiers de l'Ingénierie s'orientent essentiellement vers le pourvoi des postes techniques, postes le plus souvent de niveau ETAM, et des individus

qui pourraient se projeter dans des carrières longues au sein d'un même métier. Or en n'embauchant que des cadres, l'entreprise ne répond pas à ce besoin. Cette population de jeunes ingénieurs n'est pas destinée à occuper des postes techniques sur le long terme, mais plutôt à évoluer rapidement vers des postes de pilotage ou de management.

- Les métiers expriment également le besoin de pourvoir leurs postes d'entrée, à savoir les postes de pilote process, de géomètre ou encore de préparateur. Ces postes sont donc destinés à des nouveaux entrants, et non à des acteurs expérimentés. Ainsi, en l'absence d'embauches, ces postes restent souvent difficiles à pourvoir, et obligent les métiers soit à transférer l'activité dans les RTX, soit à faire cumuler deux fonctions à des acteurs expérimentés (un Leader Ingénierie fera donc également le travail d'un Pilote process).
- Troisième problème, les postes à responsabilité se saturent progressivement. En effet, les derniers embauchés, entrés il y a une dizaine d'années, ont depuis évolué vers des postes de pilotage ou de management, souvent plus valorisés et reconnus au sein de l'entreprise. Ce contexte rend l'évolution des acteurs affectés à des postes d'entrée difficile, du fait de la saturation des postes de niveau supérieur.

Ainsi, la relative absence d'embauches a entraîné au niveau de l'entreprise un besoin fort de fluidifier ses échanges de main-d'œuvre entre les métiers afin de gérer les fluctuations de charge et de pourvoir les postes d'entrée. Dans ce cadre, le développement des mobilités inter-métiers, au cœur de la nouvelle politique de mobilité apparaît être un principe plus que pertinent pour répondre au blocage généré par l'absence de recrutement.

En ce sens, la personnalisation des parcours s'avère également pertinente, dans le sens où elle implique de réfléchir aux perspectives d'un individu, en tenant compte à la fois de son profil et de ses attentes. Cela peut permettre d'opérer des mobilités originales, telles que la reconversion à un nouveau métier en repassant par toutes les étapes de progression classiques (*Vignette 6 : Mobilité de Yannick, CAMI Assemblage-Tôlerie Caisse* ou parcours de Claire - *Annexe 5 : Présentation détaillée de cas significatifs de parcours présentant des mobilités inter-métiers*). Ces mobilités permettent de répondre aux besoins des métiers. En revanche, ce ne sont souvent que des solutions temporaires. Dans notre échantillon, les individus qui prennent un poste d'entrée sur un nouveau métier le font dans le cadre d'un parcours qui les destine à passer en général au bout d'un an sur un poste de pilotage.

Enfin, l'accélération du processus de mobilité répond également à l'urgence exprimée par les métiers de trouver des ressources pour absorber la charge d'activité croissante. En effet, en hâtant le transfert d'un individu d'un poste à l'autre ou son opérationnalisation sur le poste, le métier devrait plus rapidement pouvoir répondre à la charge d'activité.

Ainsi, du point de vue de l'absence d'embauches, la nouvelle politique de mobilité paraît pertinente sur le développement des mobilités inter-métiers, la personnalisation des parcours, l'introduction de nouveaux acteurs dans la gestion des mobilités et une accélération de certaines phases du processus de mobilité.

- ✓ **La réduction des effectifs, la GDC et l'augmentation du plan de charge rendent difficiles la mise en œuvre de la nouvelle politique de mobilité**

L'accord de compétitivité de 2013, couplé aux augmentations de charge inscrites dans les plans stratégiques, Contrat 2009 et Drive The Change 2016 et à la réflexion autour des compétences critiques et sensibles, crée une tension forte entre la nouvelle politique de mobilité et les exigences stratégiques de l'entreprise.

Pour commencer, nous résumons en quelques mots les conséquences principales du plan de départs prévu par l'accord de compétitivité, de la réflexion autour de la gestion des compétences et de l'augmentation de la charge d'activité.

- Tout d'abord, le plan de départs est basé sur un ensemble de dispositifs qui entraînent des sorties de l'entreprise difficiles à anticiper. En effet, la Dispense d'activité élargie à tous les plus de 58 ans entraîne le départ des acteurs expérimentés sans qu'un transfert de compétences puisse être envisagé. De plus, les autres dispositifs permettent un départ sous certaines conditions à tout salarié souhaitant quitter l'entreprise, que ce soit des nouveaux entrants, des salariés en milieu de carrière... Ainsi, cela entraîne des trous dans la pyramide des âges qui posent des difficultés en termes de continuité dans le maintien et le transfert des savoirs au sein d'un métier.
- Par ailleurs, l'augmentation de la charge d'activité entraîne une externalisation de savoirs, aux RTX ou à la sous-traitance, jugés non stratégiques par la GDC, et occasionne une perte de compétences de l'ingénierie centrale.
- Enfin, la GDC a pour conséquence que les individus positionnés sur des compétences critiques vont être retenus sur leur poste, tandis que ceux qui sont sur des compétences

sensibles vont être en première ligne des départs ou des changements de postes internes.

Ainsi, face à une telle déperdition de compétences et de ressources, les métiers expriment le besoin de conserver leurs ressources à la fois pour répondre à la charge d'activité croissante mais également pour être en capacité structurelle de former d'éventuels nouveaux arrivants. Par conséquent, les principes visant à fluidifier les échanges de ressources entre métiers, à personnaliser les parcours et à accélérer les transferts de poste ou l'opérationnalisation des acteurs sont très pertinents du point de vue du métier qui reçoit une nouvelle ressource. En revanche, pour un métier qui perd une ressource, dans un contexte déjà très tendu du point de vue des effectifs, ces principes créent une difficulté majeure, celle de se séparer d'un acteur sur lequel le métier a investi en termes de formation, qui était opérationnel sur son poste et en trajectoire pour évoluer dans le métier.

De la sorte, les contraintes fortes exercées par le contexte actuel ne permettent qu'une mise en œuvre partielle de cette nouvelle politique de mobilité. Face à une rétention forte des ressources dans les métiers, notamment le personnel ETAM, cette mise en œuvre de la politique de mobilité ne peut s'exercer que dans le cadre d'un échange de ressources entre deux métiers. Cet échange de ressources sera fortement contraint par le statut de l'individu et le poste sur lequel il est positionné. Par exemple, un individu sur un poste jugé critique aura plus de difficulté à effectuer une mobilité qu'un individu sur un poste sensible qui y sera encouragé.

A ceci s'ajoute qu'en raison de la forte diminution des effectifs et de l'augmentation de la charge, les métiers font part d'une incapacité structurelle à accueillir et former des nouveaux entrants par manque de disponibilité des expérimentés mobilisés sur les projets véhicule. Ainsi, même dans le cas où des flux entrants seraient envisagés, la question de l'accompagnement de la montée en compétence des nouveaux arrivants reste entière, surtout sur des métiers où les savoirs relèvent souvent du tacite et nécessitent un apprentissage par la pratique long et encadré.

✓ **Le manager, un acteur qui cristallise cette tension autour des ressources**

Le seul principe de l'évolution du régime de mobilité qui ne semble pas pertinent pour répondre aux enjeux du contexte est le positionnement des managers comme accompagnateurs principaux du régime de mobilité. En effet, le manager est au centre de la tension autour des

ressources, il est le premier à en subir les conséquences, étant donné que ses objectifs sont liés à ceux de son équipe. C'est un acteur qui a donc tout intérêt à conserver et retenir ses ressources expérimentées. Ainsi, étant placé en promoteur de cette nouvelle politique, le manager se retrouve au cœur de l'injonction contradictoire précédemment évoquée : il est censé tenir face à l'augmentation de charge, tout en accompagnant chacun de ses acteurs sur son projet de carrière, même si cela implique de quitter son équipe et de mettre la réalisation de l'activité en danger. En mettant les managers face à un tel casse-tête, l'entreprise court le risque de les mettre dans des situations insoutenables.

### *3.3.2. Un dispositif d'intérim interne, Optimum, comme réponse partielle au blocage des mobilités*

Malgré le constat évoqué dans la partie précédente, le contexte actuel entraîne l'invention de solutions permettant de répondre en partie au blocage des ressources. Un dispositif d'intérim, appelé Optimum, a été créé en interne pour permettre aux individus de réaliser des missions ponctuelles sur des durées courtes dans différents métiers de l'entreprise en lien avec leurs compétences<sup>130</sup>. La participation à ce dispositif doit se faire en accord avec sa hiérarchie et correspond en général à une période de disponibilité de l'individu, et ne peut en aucun cas entraver une mobilité. L'individu est donc « prêté » à un autre service pour réaliser une mission bien définie sur une durée fixe. Dans ce cadre, le manager cédant reste le hiérarchique de l'individu : il est celui qui réalise le bilan annuel et influe sur le plan de promotion de l'individu. En revanche, le manager cédant assure le management de proximité de l'individu et réalise l'évaluation de la mission, évaluation qui viendra nourrir le bilan annuel et le plan de promotion. Les trois atouts de ce dispositif d'après l'intranet sont :

- Qu'il facilite la mobilité, en permettant au candidat de se faire connaître dans d'autres directions et de pouvoir transformer ce contrat temporaire en vraie mobilité.
- Qu'il est « complètement décloisonné », pour reprendre le vocabulaire utilisé sur le site Optimum. Les chiffres présentés indiquent que 45 % des candidats prennent des missions dans des directions différentes de la leur.
- Qu'il permet à des candidats ayant connu des difficultés dans leur secteur de changer d'environnement et de rebondir dans un secteur différent.

---

<sup>130</sup> Source : Site Optimum, 2016, disponible sur l'intranet Renault

D'après le site Optimum sur l'intranet de l'entreprise, il est annoncé que plus de 180 contrats ont été signés depuis la création du dispositif en janvier 2013 et que 130 directions y ont collaboré.

Cette solution vient répondre à court terme et sur une population restreinte à un besoin d'équilibrer charges et ressources avec des mobilités réversibles où les individus ne perdent pas leur métier d'origine. Optimum permet donc, quand un individu se retrouve en sous-charge sur son métier, d'aller prêter main-forte à un autre métier en valorisant ses compétences et son expérience dans un autre domaine.

Pour l'entreprise, cela permet de débloquer des mobilités et d'assurer certaines missions principalement orientées sur des compétences transversales. Dans l'espace missions en ligne, nous trouvons notamment des postes comme Gestionnaire de paie, Acheteur, Conseiller commercial, Contrôleur interne. Cependant, nous notons également la présence de nombreuses missions de pilotage, tels que Chef de projet Iran, Pilote des Revues Design ou encore animateur Qualité. Les missions à visée technique uniquement sont peu fréquentes, ce qui paraît logique étant donné les temps d'opérationnalisation requis. Cependant, ce type de dispositif pourrait tout aussi bien concerner des postes techniques. Prenons par exemple le cas de Yannick. Fort de son expérience de plus de 10 ans au Produit, il pourrait très bien postuler sur une mission courte dans son ancien métier afin de répondre à un besoin ponctuel (Vignette 6 : Mobilité de Yannick, CAMI Assemblage-Tôlerie Caisse).

Pour les individus, ce dispositif permet de valoriser leurs compétences dans un secteur différent et de casser la routine qui peut s'établir au bout de quelques années dans un métier. Par ailleurs, pour certains acteurs inquiets à l'idée de quitter leur métier définitivement, cela peut soit leur permettre de tester pendant quelques mois un environnement différent et d'apprécier ce changement et d'opter pour une mobilité définitive, soit les conforter dans l'idée que leur métier d'origine leur correspond davantage.

Ainsi, ce dispositif contient en germe une évolution assez radicale à plus long terme de la gestion des mobilités et des parcours, qui indique que la mobilité est moins pensée par métier, mais davantage en termes de compétences transverses à plusieurs métiers, valorisables dans plusieurs environnements différents.





## **CHAPITRE 6 : Conception d'un outil d'accompagnement des mobilités à destination des managers**

### **1. Des pratiques et outils de la gestion de la mobilité inadaptés ou insuffisants**

Avant d'entrer dans une démarche de conception d'un outil, nous avons passé en revue les outils et pratiques existants à l'Ingénierie pour identifier les besoins et positionner un nouvel outil adapté aux besoins. Nous présentons donc les outils suivants : le *job grading*, l'entretien annuel, l'entretien préparatoire à la mobilité, les boussoles, les trèfles et le parcours d'intégration.

### **2. Proposition d'un outil d'accompagnement des mobilités à destination des managers**

Nous présentons, dans cette partie, l'outil d'accompagnement des mobilités, en décrivant son contenu, ses finalités et usages, ainsi que la démarche de conception qui a permis d'aboutir à la forme actuelle de l'outil (2.1). Dans un deuxième temps, nous rendons compte de deux expérimentations réalisées dans le département Emboutissage, en précisant leurs conditions de déroulement, les résultats et le bilan issu de cette démarche (2.2).

## CHAPITRE 6 : Proposition d'un outil d'accompagnement des mobilités

### 1. Des pratiques et outils de la gestion de la mobilité inadaptés ou insuffisants

L'un des résultats attendus de notre recherche-intervention était la mise en place d'un outil d'aide à la mobilité. Avant de nous lancer dans la conception d'un outil, nous avons cherché à nous positionner par rapport aux outils existants. Dans cette partie, nous présentons donc les différents outils répertoriés ou renvoyons aux parties dans lesquelles ils ont déjà été mentionnés.

Nous avons parlé dans les chapitres précédents des différents freins sclérosant les mobilités. Ils peuvent être de nature individuelle, contextuelle ou liée à l'activité. Une quatrième série de freins n'a pas encore été abordée : les outils et pratiques RH de mobilité.

#### ✓ Le job grading

En termes de pratiques de mobilité, le système du *job grading*, permettant de classer les postes selon leur niveau de responsabilité, est venu contraindre fortement la gestion des mobilités. Concrètement, le *job grading* classe les postes de l'ingénierie en cinq catégories. Du niveau moindre de responsabilité au plus élevé, nous avons les niveaux L3C, L3B, L3A, L2B et L2A. Le niveau L3C correspond à un poste de Concepteur et le niveau L2A à un Chef de département.

Dans l'annexe 2, les hiérarchiques du département Liaison au sol soulèvent les difficultés liées au *job grading* en lien avec les mobilités (*Annexe 2 : Exemple d'un compte rendu de réunion avec le département Châssis Liaison au sol*). Ils nous expliquent que le *job grading* a tendance à rigidifier le système, c'est-à-dire que les managers sont obligés de proposer une mobilité, soit dans le même *grading*, soit dans le *grading* supérieur. Cela a un impact sur les mobilités inter-métiers, notamment quand l'individu doit opérer une mobilité descendante. Nous avons vu dans le chapitre précédent que la faisabilité des mobilités inter-métiers dépendait parfois du fait d'accepter de redémarrer sur un poste d'entrée dans le nouveau métier, afin d'acquérir les savoirs de base. Avec le *job grading*, ce type de mobilité suppose de baisser d'un niveau de responsabilité dans le *job grading*. Par conséquent, il nous a été confirmé par tous les hiérarchiques que nous avons pu rencontrer que les individus refusaient les mobilités impliquant de perdre un niveau de *grading*. De même, l'un de nos acteurs interviewés sur sa carrière qui a effectué une mobilité descendante avec perte de niveau de *job grading* nous explique que sa

démarche est peu ordinaire, et mal comprise de ses collègues (Vignette 6 : Mobilité de Yannick, CAMI Assemblage-Tôlerie Caisse).

Ainsi, dans un contexte où la politique de gestion des ressources humaines vante les mérites de la flexibilité et de l'ouverture des mobilités, ce système du *job grading* semble au contraire avoir l'effet inverse.

#### ✓ **Les outils d'anticipation : l'entretien annuel et l'entretien préparatoire à la mobilité**

Deux outils peuvent être classés dans la catégorie des outils d'anticipation. Il s'agit de l'Entretien annuel, qui indique si le collaborateur est en mobilité ou non, et de l'Entretien préparatoire à la mobilité (EPM), outil datant de juin 2012, qui permet de réfléchir et de formaliser les souhaits d'évolution des acteurs et d'identifier le plan d'actions nécessaire à la réalisation de ces souhaits, en termes de formation à suivre ou d'interlocuteurs à rencontrer (cf. Chapitre 4, 1.1.2). Ces deux outils sont à la main du manager.

Quand nous avons interrogé les managers sur les outils à leur disposition pour orienter leurs collaborateurs, aucun ne nous a mentionné l'EPM. Cependant, nous savons qu'il est utilisé, voire considéré comme un outil incontournable dans d'autres directions, telle que celle des Protos. Il semblerait que la DIPVE soit une direction atypique sur le non-usage de cet outil.

Quant à l'entretien annuel, la date de mobilité est inscrite de manière indicative, mais sans obligation de respect, ni pour le collaborateur, ni pour le manager. De plus, le calcul de la date de mobilité est assez difficile à anticiper, du fait de la difficulté de prévoir certaines montées ou baisses de charge. Pour certains collaborateurs, le poste visé va se libérer rapidement, tandis que d'autres devront patienter plusieurs mois.

#### ✓ **Les outils d'information : Talent et les cartes métier**

Dans les outils d'information, nous retrouvons l'intranet Talent, dans lequel est documenté l'entretien annuel, l'EPM, ainsi que toutes les offres à pourvoir au sein de l'entreprise. La politique de mobilité prévoit que les individus sont censés passer par ce site pour chercher leur prochain poste et postuler par ce biais. Dans la réalité, tous les acteurs nous ont indiqué préférer passer par leur réseau pour identifier des opportunités de mobilité.

*« C'est un peu des coups de vent, des copinages, mes mobilités c'est un peu ça, c'est pas un truc, donc je connaissais de gens de la DICAP, côté architecture, on a su que j'étais en mobilité donc, on*

*m'a dit 'attends on a besoin de quelqu'un sur la 84, viens !', j'suis venue ! » (Marine, PFI Assemblage-Tôlerie Caisse)*

La majorité des mobilités de notre échantillon s'opère donc par relation, et non pas le site Talent.

Par ailleurs, l'ingénierie a travaillé depuis 2012 à la réalisation de cartes métier, les boussoles et les trèfles (*Annexe 3 : Deux exemples d'outils d'information sur les mobilités*). Les boussoles, datant de janvier 2012, et les trèfles, de 2015, présentés dans le Chapitre 4, partie 3.3.1, sont des outils permettant d'améliorer la visibilité pour les parcours possibles au sein de son métier mais également hors métier.

Les boussoles présentent via un code couleur les passerelles possibles entre les grandes directions de l'Ingénierie Véhicule. Chaque poste de chaque direction est donc indiqué. Par exemple, un acteur sur le poste de CAMI à la DICAP peut devenir CAMI à la DIESC, au DIVD, à la DIAM et à la DIEC<sup>131</sup>. Il peut également prendre un poste de Préparateur Concepteur Process à la DIESE<sup>132</sup>, à la DIAM, à la DIESC ou au DIVD ou encore Spécialiste Métier Process à la DIAM, DIESC ou au DIVD.

Les trèfles, basés sur la classification des postes du *job grading*, indiquent les postes par « *grading* », montrant ainsi l'éventail des possibilités de mobilité au sein d'un même niveau. L'outil englobe tous les postes de chaque grand secteur : Fabrication, Ingénierie de Production, Ingénierie Produit... Pour l'Ingénierie de Production, à laquelle la DIPVE appartient, chaque poste n'est mentionné qu'une fois. On retrouve donc un seul poste de CAMI, de PFI, de Chef d'UET...

Ainsi dans ces deux outils, la notion de métier est absente. La vision qui est proposée est une vision d'une ingénierie totalement décloisonnée. Tandis que la boussole met tout de même l'accent sur des passerelles, ce qui indique bien qu'un changement doit s'effectuer, qu'il soit de nature horizontale, verticale ou descendante, les trèfles ne font pas réellement de lien entre les postes. Il propose en revanche un classement qui met en lumière la répartition des postes entre les trois grandes filières que sont le management, le projet ou le métier, et classe les postes par niveau de responsabilité. Cela donne donc une vision des mobilités verticales ou descendantes, mais sans notion de changement de métier ou d'environnement au sens plus large. La mobilité horizontale est cependant moins visible sur cette cartographie.

---

<sup>131</sup> DIESC : Direction de l'Ingénierie des Equipements de Systèmes Châssis – DIVD : Direction de l'Ingénierie Décentralisée Véhicule – DIAM : Direction de l'Ingénierie de l'Architecture Montage – DIEC : Direction de l'Ingénierie des Equipements de Carrosserie

<sup>132</sup> DIESE : Direction de l'Ingénierie Electrique et des Systèmes Electroniques

Ces deux outils ont pour intérêt d'informer les acteurs de tous les postes existants à l'ingénierie et des passerelles entre les postes ou des parcours de progression possibles. Cependant, ils ne contiennent pas de notion de faisabilité et de risque lié à certaines mobilités. La transcription d'une réunion avec les hiérarchiques du métier Emboutissage met en évidence l'insuffisance de ces outils du point de vue des métiers (*Annexe 1 : Exemple d'une transcription de réunion avec le métier Emboutissage Caisse*). Dans le chapitre précédent, nous avons montré que même si les changements inter-métiers sont réalisables, ils ne sont cependant pas si évidents à réaliser du point de vue des difficultés que cela peut engendrer pour les individus (perte de leur réseau relationnel, réapprentissage d'un nouveau métier, sentiment de « redémarrer à zéro »...) mais également pour l'environnement d'accueil (incapacité structurelle à former un nouvel arrivant). Ainsi, ces deux outils sont intéressants pour répondre au besoin exprimé par les individus de visibilité sur les postes existants, mais ne permettent pas d'analyser la mobilité en elle-même.

✓ **Les outils d'accompagnement : la fiche parcours d'intégration**

Le dernier outil, la fiche parcours d'intégration, sert à « *faciliter la prise de poste d'un nouvel embauché ou d'un arrivant dans un nouveau métier.* »<sup>133</sup>. Elle doit être remplie à la prise de poste et permet un suivi de l'intégration durant six mois. Tel que précisé sur la fiche, cet outil est destiné uniquement à accompagner l'intégration de l'individu, et n'est en aucun cas un support d'évaluation.

Le document comporte deux grandes rubriques : un premier cadrage à la prise de poste et un deuxième au bout de six mois. Le premier cadrage porte sur les points suivants<sup>134</sup> :

Echange avec N+1 sur la définition de fonction:	OUI / NON
Présentation de l'UET, du service, de la direction, des FOP du métier	OUI / NON
Réalisation d'un entretien d'objectifs	Date :
Présentation du DOPA du secteur	OUI / NON
Présentation aux clients / fournisseurs	OUI / NON
Consultation des sources telles que :	
Espace Métier,	OUI / NON
armoire électronique,	OUI / NON
site@Direction	OUI / NON

<sup>133</sup> Source : Fiche parcours d'intégration, disponible sur l'intranet Renault.

<sup>134</sup> Ce tableau et celui d'après sont issus de la fiche parcours d'intégration.

...	OUI / NON
Appropriation des systèmes d'information	OUI / NON
Formation à la sécurité au poste de travail	Date :
Identification des formations nécessaires à la prise de poste	Liste :
Inscription aux formations sous SYFORM / FORMLIST	OUI / NON
Inscription aux welcome days si existant	Date :
Nomination d'un référent métier (si différent du N+1)	Nom :
Date de bilan d'intégration avec RRHP / CDCC	Date :

*Tableau 38 : Présentation du premier cadrage type de la prise de poste, issu de la Fiche parcours d'intégration*

Le second cadrage constitue un bilan de la période d'intégration de six mois :

	Commentaires du collaborateur	Commentaires du manager
Connaissance de l'environnement de travail (organigramme, activité du service, périmètre....)		
Personnes rencontrées		
Formations métier suivies		
Systèmes d'information connus ou assimilés		

*Tableau 39 : Présentation du bilan type de l'intégration au bout de six mois, issu de la Fiche parcours d'intégration*

Cette fiche contient également une partie dédiée à un rapport d'étonnement fait par l'individu sur son nouveau service et un espace pour indiquer le reste à faire concernant l'intégration.

Dans l'ensemble, cet outil est intéressant puisqu'il permet de poser un ensemble de questions à la prise de poste sur la façon d'accompagner le nouvel arrivant. Il constitue une liste de points importants à ne pas oublier.

Cependant, cet outil semble arriver un peu tard dans le processus de mobilité. La question de l'accompagnement devrait se poser dès le début du processus de mobilité, à savoir dès la première prise de contact entre le manager prenant et le candidat. En effet, l'accompagnement à l'entrée sur un nouveau poste est la condition de réussite d'une mobilité la plus forte. Ainsi, le métier accueillant le nouvel individu devrait dès le départ se poser la question de sa capacité à l'accueillir et le former dans de bonnes conditions.

De plus, le document met l'accent sur les formations en salle, mais assez peu sur l'encadrement de l'individu. Seule l'attribution d'un référent est mentionnée lors du cadrage de l'intégration, mais le bilan n'en fait plus état. Or, l'encadrement et l'apprentissage par la pratique qui en découle sont deux facteurs essentiels de la réussite des mobilités, que ce soit pour l'intégration du nouvel arrivant, sa formation mais aussi sa motivation à rester dans le métier.

Ainsi, cet outil ne permet pas d'établir de lien entre l'analyse de la faisabilité de la mobilité, le diagnostic qui en découle et le parcours d'intégration à mettre en œuvre pour assurer la réussite de la mobilité.

#### ✓ **Bilan de l'analyse des outils de gestion des mobilités à l'Ingénierie**

Après avoir passé en revue tous les outils de gestion des mobilités répertoriés à l'Ingénierie, nous observons qu'aucun d'eux ne permet de réfléchir sur la faisabilité des mobilités. La nouvelle politique de mobilité encourage à faire des transitions inter-métiers et à avoir des parcours personnalisés. Cependant, aucun dispositif ne semble être mis en place pour comprendre comment gérer et accompagner ces nouvelles formes de mobilité. La question se pose d'autant plus dans un contexte où l'encadrement par des ressources expérimentées n'est plus une pratique si évidente, du fait de la charge de travail croissante et de la baisse des effectifs.

De plus, les managers sont désignés dans la politique de mobilité comme accompagnateurs principaux des mobilités. Or, il ne semble exister ni dispositif, ni formation particulier pour les accompagner sur cette prise de responsabilité, bien que la responsabilité de juger de la faisabilité et de l'accompagnement d'une mobilité leur reviendra.

Dans ce cadre, en accord avec les membres du comité de pilotage, nous avons identifié qu'il était nécessaire de développer un outil qui réponde aux quatre phases du processus de mobilité identifiées sur le schéma ci-dessous : l'entretien de sélection, la phase de réflexion, la prise de décision et la construction de l'intégration. Cet outil permettrait à la fois l'analyse de la

faisabilité de la mobilité et poserait dès le départ la question de l'accompagnement de l'individu. Il serait destiné à aider les managers à réaliser ce travail d'analyse et d'anticipation.

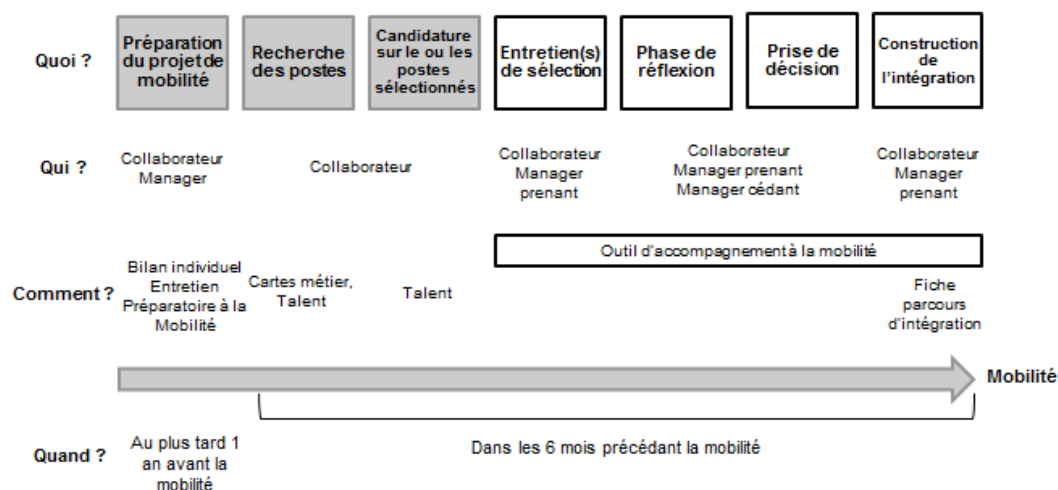


Figure 10 : Positionnement de l'outil d'accompagnement des mobilités par rapport aux autres outils du processus de mobilité

## 2. Proposition d'un outil d'accompagnement des mobilités à destination des managers

Cette partie décrit dans un premier temps l'outil d'accompagnement des mobilités à destination des managers ainsi que la démarche de conception. Dans un second temps, nous présentons les résultats de deux expérimentations menées dans le département Emboutissage.

### 2.1. Démarche de conception et contenu de l'outil

#### 2.1.1. Présentation de l'outil d'accompagnement des mobilités

L'outil d'accompagnement des mobilités est destiné à répondre, d'une part, à l'évolution du rôle des managers visant à devenir les principaux accompagnateurs des mobilités, et d'autre part, à combler le manque d'un outil venant analyser la faisabilité et le risque associé aux mobilités.



### ✓ Finalités et usages de l'outil

Les finalités de cet outil sont à la fois d'être une aide et un support lors de la décision de mobilité mais aussi d'anticiper les difficultés éventuelles d'un collaborateur lors de la prise d'un nouveau poste ou de l'environnement à l'accueillir dans de bonnes conditions. Il fait donc office d'aide à l'analyse de la faisabilité de la mobilité en fonction du parcours de l'individu et des possibilités de l'environnement d'accueil, mais il permet également d'anticiper son parcours d'intégration, en réfléchissant aux formations pertinentes ou encore à l'accompagnement adapté au profil et aux besoins de l'individu.

Cet outil doit aider le manager à évaluer l'écart entre le poste actuel et le poste visé par le collaborateur, à déterminer si cet écart peut être assumé par l'individu compte tenu de ses compétences et, si oui, lui permettre d'identifier des solutions pour combler les écarts afin d'accompagner au mieux le collaborateur sur son nouveau poste. Le manager est également invité à questionner le candidat sur ses attentes en termes de mobilité et de type de poste, et de perspectives de carrière afin de vérifier que l'offre actuelle et les possibilités futures correspondent au désir de l'individu. Le premier usage de cet outil est donc d'accompagner le manager dans l'analyse de la faisabilité de la mobilité potentielle.

Le second usage est de sensibiliser le candidat à la mobilité qu'il envisage d'effectuer. La logique de raisonnement est la même que dans le cas du manager. Il s'agit pour le candidat de s'interroger sur l'écart entre son poste actuel et celui qu'il vise, et ses motivations vis-à-vis de la mobilité.

Ainsi, les principaux usagers de cet outil sont le manager prenant et le collaborateur. Le manager cédant peut également intervenir à la demande du manager prenant pour émettre un avis sur le collaborateur et la faisabilité de la mobilité.

L'outil peut être mobilisé pendant le premier entretien, en tant que guide d'entretien, ou être rempli a posteriori pour évaluer la faisabilité de la mobilité à froid et les conditions pour réussir l'intégration.

### ✓ Description de l'outil

Il se décompose sous la forme de deux fiches, l'une à remplir par le candidat à la mobilité et l'autre par le manager prenant, après le premier entretien entre le candidat et le manager

prenant. Chaque fiche comporte une liste de questions sur les thématiques suivantes : compétences techniques, de pilotage, managériales, connaissances de l'environnement d'accueil et attentes de l'individu.

Sur les items ayant trait aux compétences techniques, de pilotage et managériales, les questions portent à la fois sur les compétences instrumentales et relationnelles. Par instrumental, nous entendons l'usage des technologies et outils propres au métier. Par relationnel, nous comprenons les compétences dédiées aux interactions sous tous leurs formes avec le collectif métier proche ou les acteurs extérieurs au métier. Les compétences mobilités peuvent être de l'ordre de la négociation, de l'empathie, de l'autorité, de la pédagogie...

Enfin, l'item portant sur connaissance du site ou du secteur et du vocabulaire associé renvoie aux définitions préalables établies sur ces deux critères que nous rappelons ici (Voir Chapitre 5, 1.1.2). Le critère du changement de site géographique s'applique dans les cas où un individu change d'intitulé de fonction, en même temps qu'il change de lieu de travail, ou s'il effectue une mobilité géographique permanente à fonction inchangée. Le changement de secteur fait référence aux transitions entre les grandes directions composant l'entreprise (Fabrication, l'Ingénierie, les Achats, la Qualité, le Commerce).

La fiche manager comporte un item supplémentaire qui a trait aux représentations subjectives que l'individu a du poste auquel il candidate. Il s'agit d'évaluer si le candidat a une représentation adéquate de l'écart réel entre son poste actuel et le poste visé sur les quatre catégories de savoirs : compétences techniques, de pilotage, de management et la connaissance de l'environnement.

Pour chaque item, le manager et le collaborateur doivent évaluer si l'individu a déjà ou pourra acquérir les compétences requises du fait de son parcours, ou dans le cas contraire, si l'environnement d'accueil (le manager et son équipe) a bien anticipé ses lacunes et mis en place les dispositifs nécessaires pour encadrer son arrivée. Dans le cas où les conditions d'accueil ne seraient pas réunies au sein du métier ou que l'individu aurait besoin de dispositifs renforcés, l'outil invite à réfléchir à des solutions pour envisager des actions complémentaires afin d'accompagner l'individu sur sa mobilité.

#### ✓ **Mode de cotation**

Cet outil n'est pas destiné à évaluer un individu, mais à analyser la faisabilité de la mobilité en tant que telle, en fonction du parcours de l'individu et de la capacité d'accueil de

l'environnement. Par conséquent, nous avons défini un mode de cotation de chaque item par le biais d'un code couleur que nous présentons ci-dessous. Chaque item est coté par une couleur représentant le niveau de connaissance de l'individu sur l'item.

Seules les deux premières colonnes doivent être cotées sur la base de ce code couleur. La troisième colonne laisse le champ libre pour des commentaires relatifs aux actions correctrices ou complémentaires.

Comme indiqué précédemment, le manager et le candidat doivent remplir successivement trois colonnes, dont deux à l'aide du code couleur. Ainsi, la cotation attribuée à un item sur la base du parcours de l'individu peut être pondérée ou non en fonction des conditions d'accueil de l'environnement et des actions correctrices ou complémentaires. Ainsi, une mobilité peut être déconseillée sur la base du parcours de l'individu, mais peut être encouragée si les conditions d'accueil permettent de pallier les lacunes du candidat.

<p><b>Questions 1, 2, 3, 4 :</b></p> <p>Bleu = Oui Si non :</p> <p>Vert = Pourra les acquérir très facilement Jaune = Pourra les acquérir assez facilement Orange = Pourra les acquérir avec effort Rouge = Ne pourra pas les acquérir</p>	<p><b>Questions 5 et 6 pour la fiche Candidat / 6 pour la fiche Manager :</b></p> <p>Bleu - oui Vert - plutôt oui Jaune - neutre Orange - plutôt non Rouge - Non</p>
<p><b>Question 5 (uniquement pour la fiche Manager) :</b></p> <p>Bleu = Oui (risque nul) Vert = Oui avec de/un léger(es) difficultés/écart (risque faible) Jaune = Oui avec des difficultés/un écart assez important(es) (risque modéré) Orange = Semble problématique (risque élevé) Rouge = Non (risque très élevé)</p>	

*Tableau 40 : Mode de cotation par couleur de chaque item de l'outil d'accompagnement des mobilités*

FICHE MANAGER	Le collaborateur du fait de son parcours	Le collaborateur en prenant en compte le soutien apporté par l'environnement actuel	En prenant en compte les actions correctrices ou complémentaires
<b>1/ Compétences métiers</b>			
Détient-il les compétences techniques et instrumentales requises ? Ou, sinon, peut-il les acquérir facilement ?	Cotation couleur	Cotation couleur	Champ libre pour des commentaires
Les capacités relationnelles requises ? Ou, si non, les acquérir facilement ?			
<b>2/ Compétences de pilotage / Management transversal</b>			
Les compétences instrumentales de pilotage requises ? Ou, sinon, peut-il les acquérir facilement ?			
L'individu détient-il les compétences relationnelles de pilotage requises ? Ou, sinon, peut-il les acquérir facilement ?			
<b>3/ Compétences de management hiérarchique (si concerné)</b>			
Les compétences instrumentales de management requises ? Ou, sinon, peut-il les acquérir facilement ?			
Les compétences relationnelles de management requises ? Ou, sinon, peut-il les acquérir facilement ?			
<b>4/ Connaissance de l'environnement du nouveau poste</b>			
La connaissance requise du secteur et du vocabulaire associé ? Ou, sinon, peut-il l'acquérir facilement ?			
La connaissance requise du site et du vocabulaire associé ? Ou, sinon, peut-il l'acquérir facilement ?			
<b>5/ Représentation subjective</b>			
Le collaborateur a-t-il une représentation adéquate de l'écart entre : Ses compétences métier et celles requises par le poste ?			
Ses compétences de pilotage et celles requises par le poste ?			
Ses compétences managériales et celles requises par le poste ?			
Ses connaissances de l'environnement (site, vocabulaire), et celles requises par le poste ?			
<b>6/ Attentes</b>			
L'individu a-t-il un réel désir de mobilité ?			
L'individu a-t-il une réelle appétence pour le poste ?			
L'individu voit-il dans le poste de bonnes perspectives générales pour sa carrière ?			
L'individu pense-t-il que ce poste lui ouvre la voie de postes qui l'intéressent particulièrement ?			

Tableau 41 : Outil d'accompagnement des mobilités – Fiche Manager

FICHE CANDIDAT	Le collaborateur du fait de son parcours	Le collaborateur en prenant en compte le soutien apporté par l'environnement actuel	En prenant en compte les actions correctrices ou complémentaires
<b>1/ Compétences métiers</b>			
Pensez-vous détenir les compétences techniques et instrumentales requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?			
Les compétences relationnelles requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?			
<b>2/ Compétences de pilotage / Management transversal</b>			
Les compétences instrumentales de pilotage requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?			
Les compétences relationnelles de pilotage requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?			
<b>3/ Compétences de management hiérarchique (si concerné)</b>			
Les compétences instrumentales de management requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?			
Les compétences relationnelles de management requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?			
<b>4/ Connaissance de l'environnement du nouveau poste</b>			
La connaissance requise du secteur et du vocabulaire associé ? Ou pouvoir l'acquérir facilement ?			
La connaissance requise du site et du vocabulaire associé ? Ou pouvoir l'acquérir facilement ?			
<b>5/ Attentes</b>			
Avez-vous un réel désir de mobilité ?			
Avez-vous une réelle appétence pour le poste ?			
<b>6/ En vous projetant dans la suite de votre parcours</b>			
Ce poste ouvre-t-il de bonnes perspectives générales pour votre carrière ?			
Ce poste ouvre-t-il la voie vers des postes qui vous intéressent particulièrement ?			

Tableau 42 : Outil d'accompagnement des mobilités – Fiche Candidat

### 2.1.2. Démarche de conception de l'outil

Cet outil a été co-conçu entre notre équipe de recherche (qui avait déjà développé une méthodologie d'analyse des capacités d'un individu à assumer un nouveau poste), notre tuteur d'entreprise, les acteurs RH de l'ingénierie et des acteurs internes responsables des relations sociales et du respect de la réglementation de la CNIL. Ces différentes réunions n'ont que peu modifié le principe même de l'outil, mais ont contribué à en transformer quelque peu le contenu et le mode de cotation.

#### ✓ La conception de l'outil en lien avec l'analyse de la faisabilité des mobilités

Premièrement, la conception de l'outil a fait suite à l'analyse de la faisabilité des mobilités. Les différents items à la base de l'outil découlent directement des conditions de réussite des mobilités identifiées suite à notre analyse (Voir Chapitre 5, 3.2.2.3).

Les conditions individuelles de réussite des mobilités viennent répondre à la première colonne de l'outil, à savoir si la mobilité est faisable du point de vue du parcours de l'individu.

Les conditions de réussite des mobilités liées à l'environnement d'accueil viennent donner des éléments clés de réflexion pour estimer la capacité de l'environnement à absorber l'encadrement et le temps de formation nécessaire à l'arrivée d'une nouvelle ressource. Ils peuvent être mobilisés sur tous les items, en réponse à l'écart identifié entre le parcours de l'individu et le poste visé.

L'analyse des faisabilités a donc été mobilisée tout d'abord pour cibler les principaux questionnements à se poser avant une transition et pour apporter des solutions face aux difficultés pouvant survenir lors d'une mobilité.

Liste des items de l'outil d'accompagnement des mobilités	Conditions individuelles de réussite des mobilités	Conditions de réussite des mobilités liées à l'environnement d'accueil
<b>1/ Compétences métiers</b>	Accumulation d'expériences et des compétences cohérentes durant parcours de l'individu	<b>Modalités générales d'intégration</b>  Documentation liée au poste  Formations en salle
Détient-il les compétences techniques et instrumentales requises ? Ou sinon peut-il les acquérir facilement ? Les capacités relationnelles requises ? Ou sinon peut-il les acquérir facilement ?		
<b>2/ Compétences de pilotage / Management transversal</b>	Maturité atteinte suffisante sur le ou les postes précédents	<b>Facteurs collectifs d'intégration et d'apprentissage</b>  Apprentissage par la pratique  Encadrement par un
Les compétences instrumentales de pilotage requises ? Ou sinon peut-il les acquérir facilement ?		
L'individu détient-il les compétences relationnelles de pilotage requises ?		

Ou sinon peut-il les acquérir facilement ?		expérimenté
<b>3/ Compétences de management hiérarchique (si concerné)</b>		Soutien de la hiérarchie
Les compétences instrumentales de management requises ? Ou sinon peut-il les acquérir facilement ?		Dimensionnement de l'équipe
Les compétences relationnelles de management requises ? Ou sinon peut-il les acquérir facilement ?		Disponibilité du collectif
<b>4/ Connaissance de l'environnement du nouveau poste</b>		
La connaissance requise du secteur et du vocabulaire associé ? Ou sinon peut-il l'acquérir facilement ?		
La connaissance requise du site et du vocabulaire associé ? Ou sinon peut-il l'acquérir facilement ?		
<b>6/ Attentes</b>		
L'individu a-t-il un réel désir de mobilité ?	Désir de mobilité	
L'individu a-t-il une réelle appétence pour le poste ?	Appétence pour le poste	
L'individu voit-il dans le poste de bonnes perspectives générales pour sa carrière ? L'individu pense-t-il que ce poste lui ouvre la voie de postes qui l'intéressent particulièrement ?	Pertinence par rapport au parcours à venir	

Tableau 43 : Correspondance entre les items de l'outil d'accompagnement des mobilités et les conditions de réussite des mobilités identifiées lors de l'analyse de la faisabilité des mobilités

✓ **La co-conception de l'outil au sein du comité de pilotage**

Produit de l'analyse des mobilités de notre échantillon et de l'identification des conditions de réussite des mobilités, cet outil a d'abord été conçu par l'équipe de chercheurs, avant d'être présenté pour discussion au sein du comité de pilotage, composé à l'époque des deux chercheurs, Jean-Claude Sardas et Cédric Dalmaso, de Thierry Stahl, de Laurence Parisot, chef d'UET Capitalisation au sein du service Charges-Ressources et de nous-même. La conception de l'outil a duré d'octobre 2014 à septembre 2015. Durant cette période, deux comités de pilotage ont permis de discuter de l'outil et de l'affiner ; ils ont aussi permis une expérimentation partiellement réalisée en interne au service.

Ces différentes instances et échanges autour de l'outil ont conduit à plusieurs changements ou ajouts :

Premièrement, l'organisation des catégories et la formulation des différents items a évolué au cours de ces mois de travail. Initialement, l'outil ne comportait qu'une seule fiche, à destination du manager, et était formé de quatre catégories :

- Les compétences cognitives : cette catégorie reprenait les questions sur les compétences techniques propres au métier, les compétences instrumentales de pilotage et de management, ainsi que la connaissance du vocabulaire, du secteur et du site.
- La capacité physiologique et les contraintes personnelles : cette catégorie, qui a disparu par la suite, invitait à s'interroger sur le fait de savoir si l'individu détenait les capacités physiologiques requises pour prendre le poste (adaptabilité vis-à-vis du sommeil, de la nourriture, de la charge mentale, du décalage horaire...) et si ce dernier était compatible avec ses contraintes personnelles (parent avec enfant(s) en bas âge, traitement médical...).
- Les compétences relationnelles de pilotage ou de management : elle portait sur les compétences relationnelles de pilotage et de management requises ainsi que la capacité réelle d'usage de la langue et des codes requis par le nouveau poste
- Les représentations subjectives et les attentes : cette catégorie portait sur la représentation que l'individu a de l'écart entre son poste actuel et le poste visé, ainsi que ses attentes en termes de poste et de carrière.

De plus, la cotation s'effectuait via une évaluation chiffrée allant de 0 à 4. Le 0 représentait le niveau le plus fort en termes de compétences ou d'attentes, tandis que le 4 matérialisait le niveau le plus faible. Par ailleurs, chaque catégorie aboutissait à une note globale, selon un principe d'agrégation des évaluations.

- S'il y a un seul 4, la note de synthèse sera égale à 4
- S'il y a un seul 3 (et pas de 4) alors la note de synthèse sera de 3
- S'il y a trois 3 au moins alors la note de synthèse sera un 4
- S'il y a un seul 2 (et pas de 3, ni de 4) alors la note de synthèse sera de 2
- S'il y a trois 2 au moins alors la note de synthèse sera un 3
- S'il n'y a que des 1 ou un seul 1 alors la note de synthèse est de 1
- S'il n'y a que des 0 alors la note de synthèse est de 0

La synthèse de toutes les notes globales génèrait une note de synthèse globale, devant aider à la prise de décision finale, selon l'échelle suivante.

- ✓ 4 : on ne fait pas la mobilité
- ✓ 3 : on réfléchit collectivement
- ✓ 2 : on fait la mobilité
- ✓ 1 : on fait la mobilité



✓ 0 : on fait la mobilité

Les comités de pilotage ont contribué à réorganiser les catégories pour aboutir à la présentation finale de l'outil. A ce stade de la conception, la catégorie des « Capacités physiologiques et contraintes personnelles » était toujours intégrée à l'outil et semblait particulièrement importante à l'ensemble des membres du comité, du fait de leurs expériences personnelles de mobilité, mais également de l'analyse des mobilités de notre échantillon, qui ont révélé à plusieurs reprises que les contraintes personnelles, tels que des enfants en bas âge ou le désir de rester dans sa région d'origine (critère très fort pour le site du Mans) ou la capacité physiologique (capacité à gérer une multitude de sujets, à résister à la pression forte des projets, à avoir une amplitude horaire de travail large).

Ils ont également contribué à alléger les tournures, l'idée générale étant d'avoir un outil simple, rapide et facile à utiliser.

De plus, une fiche Candidat a été ajoutée, non seulement pour rester cohérent avec la nouvelle politique de mobilité et l'idée d'autonomiser les acteurs sur la gestion de leur mobilité, mais également pour pouvoir confronter la vision du manager prenant et du candidat sur la mobilité étudiée et créer une discussion autour des résultats des deux fiches.

Enfin, le comité de pilotage avait anticipé que la question de l'évaluation chiffrée pourrait être problématique, ceci renvoyant trop à l'évaluation par objectifs. Par conséquent, le code chiffré a été remplacé par un code couleur.

Suite à ces comités de pilotage, un premier test en interne au service a été réalisé par Laurence Parisot et un nouvel arrivant du service. La personne faisait partie du service depuis quelques mois déjà. L'analyse de la mobilité sur la base de l'outil s'est donc faite a posteriori. Nous n'avons pu observer le test, et n'avons eu accès qu'aux résultats pour la partie Manager. La candidate a fait part de son malaise à inscrire sur papier ses impressions sur la mobilité et n'a finalement pas donné suite.

Laurence, qui était présente à tous les comités de pilotage et a participé à la conception de l'outil, a validé lors de cette expérimentation partielle le contenu et la simplicité d'utilisation de l'outil.

### ✓ La reconception de l'outil

A partir d'avril 2014, nous débutons des présentations de l'outil à ceux qui ont contribué à le reconcevoir. Nous rencontrons tout d'abord les responsables des ressources humaines de la DIPVE et de la DIPA. Cette démarche avait pour but, en dehors d'obtenir leur validation, de pouvoir mener des expérimentations de l'outil. Celles-ci valident l'intérêt de l'outil mais préfèrent nous orienter vers un correspondant en interne de la CNIL et également responsable de la mise au standard des outils managériaux de Renault pour vérifier la conformité de l'outil avec les exigences de la CNIL. Ce dernier nous oriente ensuite vers un responsable des Relations Sociales. Ces deux acteurs nous suivent pendant quelques mois et nous aident à mettre l'outil en conformité. Les principaux points qui sont ressortis de ces réunions sont les suivants. Ils ont contribué à aboutir à la forme actuelle de l'outil.

Le premier point a porté sur le problème soulevé par la catégorie visant à évaluer les capacités physiologiques. Ces deux acteurs nous indiquent qu'il ne peut y avoir de rubrique touchant à la vie personnelle de l'individu. Ces questions pourraient donner lieu à de la discrimination (ex : refus d'un poste pour une femme avec des enfants en bas âge). Ils nous invitent également à réfléchir aux conséquences que les retombées de cette catégorie pourraient avoir pour l'image de l'entreprise. Ainsi, en répondant à ces questions, il y a un aveu fait de la part de l'entreprise que certains postes, par exemple, ont une charge mentale très élevée. Ainsi, en cas de difficultés graves de l'employé sur son poste, voire de suicide, la réponse à ces questions pourrait être utilisée contre l'entreprise.

Ces deux acteurs nous indiquent que si l'on veut maintenir cette rubrique, il faut la simplifier et la cibler sur la question des déplacements et missions que le poste va entraîner (ex : Le poste va-t-il entraîner des déplacements fréquents ?), et vérifier qu'en aucun cas les réponses ne pourraient être utilisées contre l'entreprise.

Ensuite, ils nous indiquent que la zone de commentaires libres peut poser problème au niveau de la CNIL. Ce type de zone est considéré comme un lieu possible de dérive. Afin de répondre sur ce point, il sera nécessaire d'avoir une notice précise qui définira ce que doit être le contenu de cette zone, à savoir des commentaires justifiant les réponses des deux colonnes précédentes ou l'indication d'actions complémentaires mises en place pour accompagner la mobilité.

Le troisième point a porté sur le fait que le Code du travail interdit la prise de décision automatique concernant un individu. Le système d'agrégation des notes est donc remis en question. Au départ, les acteurs nous suggèrent de le supprimer pour ne garder que les cotations intermédiaires. Ils conseillent également de bien stipuler que le résultat de cette fiche tiendra lieu de recommandation et non pas de prise de décision en tant que telle. Ils précisent que si l'on poursuit dans cette voie d'une notation automatique, il faudra faire signer la fiche. La possibilité d'apposer une double signature par les deux managers pour valider la décision finale est évoquée, et celle d'y adjoindre le candidat également. Aucune décision n'a été prise à ce sujet. Pour ces deux acteurs, le fait de faire signer le document pourrait montrer qu'il y a une transparence totale autour de cet outil et de son contenu, ce qui pourrait protéger l'entreprise en cas de polémique.

Au final, lors de la seconde réunion de septembre, le système d'agrégation des notes ainsi que les cotations intermédiaires étaient supprimés. Nous avons considéré que la finalité de l'outil était de nourrir la réflexion lors d'une mobilité et d'aider à la prise de décision. Cette finalité ne requérait pas de cotation de synthèse.

A l'issue de ces différentes réunions, plusieurs étapes de validation sont décidées :

- Informer et consulter le CE des établissements où cet outil sera utilisé
- Mettre l'outil au format S2N (le format standard des outils managériaux Renault, validé par la CNIL)
- Faire valider l'outil par la CNIL via une formalité complémentaire (réalisation d'un dossier précisant les durées de conservation, le processus dans lequel s'inscrit l'outil...)

#### ✓ **Présentation de l'outil aux métiers**

En parallèle de ces démarches de conception, l'outil a été présenté aux métiers Emboutissage Caisse, Assemblage-Tôlerie Caisse et au département Châssis-Liaison au sol, lors des restitutions des résultats de l'analyse des mobilités. Il a reçu un bon accueil dans tous les métiers, en particulier au niveau de l'Emboutissage Caisse.

### ✓ Refus du déploiement de l'outil

Alors que nous avons déjà commencé les présentations de l'outil et lancé la phase d'expérimentations, la démarche n'a finalement pas pu aller plus loin. En octobre 2015, nous avons reçu un refus de la part des acteurs RH de déployer l'outil. Nous n'avons pas réussi à obtenir d'informations motivant ce refus.

## 2.2. Expérimentations

Suite au refus de déployer l'outil, nous avons demandé aux RH l'autorisation de mener quelques expérimentations afin de tester la validité et l'utilité d'un tel outil auprès des acteurs métier. Cette démarche ayant été acceptée, nous avons pu mener deux expérimentations au sein du métier Emboutissage Caisse.

### *2.2.1. Conditions de déroulement des expérimentations*

Les deux expérimentations se sont déroulées dans le métier Emboutissage. Lors de la présentation de la démarche à ce métier le 30 mars 2015, les hiérarchiques du métier avaient fait part de leur intérêt vis-à-vis de l'outil et avaient souhaité prendre part aux expérimentations, nous relançant même à plusieurs reprises durant les mois suivants.

Ainsi, après avoir reçu l'aval pour tester l'outil en décembre, nous avons recontacté l'Emboutissage pour organiser des expérimentations. Nous avons pris contact avec l'ARS (Adjoint Ressources Service), qui, après consultation avec sa hiérarchie, nous a orienté vers deux candidats et leur manager.

Ces deux expérimentations se sont déroulées à chaque fois en trois temps :

- Une entrevue avec le candidat seul, pour remplir la fiche Candidat
- Une entrevue avec le manager, seul ou en présence de l'ARS pour remplir la fiche Manager
- Une restitution au manager et au candidat, en présence de l'ARS, des résultats de l'outil

La présence de l'ARS se justifie par son rôle prédominant dans la gestion des ressources et des mobilités au sein du département. De plus, notre volonté était de la former sur l'outil et de lui confier les prochaines expérimentations.

Les deux expérimentations ont été menées avec des candidats ayant déjà effectué leur mobilité depuis quelques mois. Elles ont donc été analysées a posteriori.

### 2.2.2. Compte-rendu des expérimentations

#### 2.1. Expérimentation 1

Pour cette première expérimentation, ainsi que la deuxième, nous présentons ici un résumé de l'expérimentation et du résultat de l'analyse de la mobilité. Le détail de l'analyse est présenté en annexe (Annexe 6 : Résultats de l'expérimentation 1 de l'outil d'accompagnement des mobilités).

##### ✓ **Éléments de contexte**

Le candidat de cette première expérimentation est un cadre, ingénieur, d'un âge compris entre 35 et 40 ans. Il revient d'une expatriation de trois ans au Japon, chez Nissan, et prend un poste de chef de service à l'Emboutissage.

##### ✓ **Analyse a posteriori de la mobilité par le candidat**

Sur la partie Compétences, le candidat indique n'avoir aucune difficulté sur les compétences métier ou la connaissance de l'environnement, en raison de son expérience de dix ans dans le métier Emboutissage. Il est à noter que malgré sa connaissance forte du métier, l'individu ne considère pas dans son évaluation qu'il détienne déjà les compétences. Il indique seulement qu'il pourra les acquérir très facilement. En revanche, bien qu'il ait une bonne connaissance du réseau relationnel au sein de son métier, il explique que le réseau extérieur, notamment avec le Produit ou les Assembleurs, a changé durant son temps d'expatriation. Il lui a donc été nécessaire de reconstruire son réseau avec ces deux métiers.

Sur les compétences instrumentales de pilotage et de management, il indique que les outils ont changé durant son absence et qu'il lui a été nécessaire de se reformer, même si cela ne lui a pas causé de difficulté particulière.

Sur les compétences relationnelles de pilotage, la séparation produit/process a également modifié l'organisation et les interfaces entre ces deux domaines. Il a donc dû apprendre un nouveau mode de fonctionnement.

Concernant les compétences relationnelles de management, ce poste est le premier où il se trouve en position de manager de managers. Il n'avait que très peu de visibilité sur ce rôle mais se sentait confiant sur sa capacité à le tenir. Il indique avoir bénéficié du soutien de sa hiérarchie ainsi que de ses pairs. Il a également pu suivre des formations où les individus sont regroupés par niveaux hiérarchiques, ce qui lui a permis de se créer un réseau de pairs élargi.

Sur la partie attentes, il fait part tout d'abord d'un désir de mobilité et d'une réelle appétence pour le poste. A la suite de son expatriation au Japon, il souhaitait obtenir un poste sollicitant de nouvelles compétences. Ce poste lui convient donc parfaitement.

Il estime que cela sera positif pour sa carrière, étant donné que c'est un poste riche qui lui permet de développer ses compétences.

De point de vue du candidat, la mobilité est une réussite. Elle correspond à son profil et à ses attentes en termes de poste et de perspectives de carrière.

#### ✓ Analyse a posteriori de la mobilité par le manager

Sur la partie compétences, les cotations du manager diffèrent de celles du candidat à plusieurs reprises. Sur les compétences métier techniques et instrumentales, de pilotage et la connaissance de l'environnement, il indique que le candidat détient déjà les compétences, notamment en raison de son parcours long en Emboutissage. En revanche, il précise, tout comme le candidat, que le réseau relationnel en dehors du métier est à reconstruire, notamment avec le Produit. Pour l'aider sur ce point, il le soutient au travers de bilatérales<sup>102</sup> et organise des réunions produit/process.

Sur la partie management, il nous dit que l'individu n'a pas de compétences de management et reconnaît à ce moment-là que rien n'a été mis en place pour l'aider.

Sur la partie de la représentation subjective de l'écart entre le poste précédent et son poste actuel, le manager estime que le candidat avait une bonne représentation de l'écart de niveau sur la partie compétences métier, de pilotage et la connaissance de l'environnement. Cependant, il pense que le candidat n'avait pas une bonne vision de ce que représentait le poste en termes de management. Contrairement à ce que le manager nous dit plus haut, il explique avoir organisé l'encadrement de l'individu sur ce point-là, en faisant des réunions bilatérales avec lui toutes les trois semaines. A cela, il ajoute des réunions toutes les deux semaines avec sa paire

dans le département Emboutissage, estimant que le candidat posera des questions différentes à une paire qu'à son hiérarchique.

Enfin, sur les attentes, la cotation est identique des deux côtés. Le manager fait très peu de commentaires. Cependant, sur l'appétence pour le poste, il pense qu'avant de parler d'appétence, le candidat souhaitait surtout accéder à un poste de bon niveau.

Il ajoute également que sa situation personnelle provoque des difficultés à tenir un poste de tel niveau. En tant que père de trois jeunes enfants, il est soumis à des contraintes horaires difficilement tenables sur un poste comme celui-ci. Le manager déplore que ce genre de critère ne soit pas apparent dans l'outil, alors que c'est essentiel dans la prise de décision sur une mobilité.

Le bilan de la mobilité est quelque peu partagé du point de vue du manager. Il estime que la mobilité est réussie, le profil du candidat correspondant aux exigences du poste. Cependant, ses contraintes personnelles rendent compliquée la tenue du poste.

## 2.2. Expérimentation 2

### ✓ **Éléments de contexte**

La seconde expérimentation a été menée avec une femme d'une quarantaine d'années, de statut ETAM, nouvellement arrivée dans le métier Emboutissage. Les résultats sont présentés en détail en annexe (Annexe 7 : Résultats de l'expérimentation 2 de l'outil d'accompagnement des mobilités).

Quand nous rencontrons la candidate en avril 2016, cela fait presque un an qu'elle est arrivée à l'Emboutissage. Sa mobilité a consisté à passer de Référente Emballage au poste de Concepteur process Emboutissage. Elle opère donc un changement de métier total et une mobilité descendante (perte de deux niveaux dans le *job grading*).

Sa mobilité fait suite à la réorganisation de 2013, qui a conduit à la séparation des directions du Produit et du Process et à la création de la DIPVE. Le service Système industriel dans lequel était notre candidate et qui était intégré à la DICAP a été scindé et la partie Emballage est transférée dans une autre direction. L'équipe s'est retrouvée isolée et désœuvrée dans ce nouveau service, qui n'accordait pas beaucoup d'importance à leur compétence. A cette période, notre candidate tombe enceinte. Avant de partir en congé maternité, son poste est supprimé. A son retour, elle

nous dit être restée six mois sans rien avoir à faire. A partir de là, elle s'est mise en mobilité et a commencé à chercher un nouveau poste. Etant auparavant à la DICAP, elle avait conservé des contacts au Process, notamment avec le chef de département Injection plastique à la Tôlerie et le chef de service développement à l'Emboutissage. Elle commence par contacter l'Emboutissage, qui lui propose immédiatement un poste de Concepteur process, qu'elle accepte, malgré la perte importante de niveau de poste.

Un premier problème s'est posé lors de sa mobilité. Les responsables RH de sa direction ont mis deux mois à valider la mobilité. Leur raison était que l'Emboutissage ne pourrait pas la recruter, en raison des quotas de baisse des effectifs à atteindre. De plus, durant son parcours, elle a fait une expatriation en Espagne, ce qui lui a valu d'atteindre le coefficient de 3.65, coefficient très élevé pour prendre un poste de Concepteur process. Sa mobilité est finalement acceptée et elle démarre le 1<sup>er</sup> mai sur son poste.

#### ✓ **Analyse a posteriori de la mobilité par la candidate**

Sur les compétences métier, la candidate estime qu'elle pourra acquérir les compétences très facilement en raison du soutien mis en place par l'environnement. Pour son parcours de formation, il a été prévu qu'elle soit encadrée par plusieurs tuteurs en fonction de ses besoins. Elle bénéficie également du soutien de son hiérarchique et suit des formations en salle. La formation est étalée sur un an et doit durer jusqu'à atteindre l'autonomie.

En termes de compétences de pilotage et de management, le poste de Concepteur process ne requiert pas ces compétences. Malgré tout, la candidate nous indique qu'elle a une forte expérience du pilotage de projets du fait de son parcours passé, et qu'une évolution au sein du métier Emboutissage sur ce type de responsabilité est envisageable.

Sur la connaissance de l'environnement, la candidate découvre l'Emboutissage. Elle n'a pas connaissance du vocabulaire. Selon elle, les formations lui permettent d'acquérir progressivement cette connaissance, mais cela reste un effort.

Sur la question des attentes, la candidate exprime son désir de mobilité, mais l'explique en partie par le fait qu'elle a été poussée à quitter son ancien poste. Son choix de l'Emboutissage n'est pas un choix par défaut, mais elle n'aurait pas quitté son ancien service si on avait continué à lui donner des missions. Le fait de repartir à zéro lui demande un effort, alors qu'elle maîtrisait son ancien poste et avait atteint un niveau élevé. Sa mobilité à l'Emboutissage, elle l'a



demandée, mais si elle n'avait pas contacté l'Emboutissage en premier lieu, elle aurait très bien pu aller ailleurs.

En termes d'appétence pour le poste de Concepteur process, elle reconnaît s'ennuyer parfois, car c'est un poste bien en dessous des responsabilités qu'elle a pu avoir précédemment (notamment comme chef de projet). Cela dit, elle avait besoin de changer de poste et elle a pris le premier proposé. De plus, elle nous explique qu'en tant que jeune maman, cela a changé sa vision des choses sur la place du travail. Elle considère cela comme moins prioritaire et se contente finalement plus facilement de son poste actuel qu'elle ne l'aurait fait avant.

Enfin, sur les perspectives de carrière, elle n'a pas de visibilité sur l'évolution possible. En revanche, elle craint une progression trop lente et indique d'ores et déjà qu'elle ne restera pas quinze ans sur ce poste, comme c'est le cas des concepteurs en général. Elle pense également que son statut d'ETAM la bloquera dans l'atteinte de postes élevés.

Du point de vue de la candidate, c'est une mobilité réussie, dans le sens où elle bénéficie d'un encadrement adapté et où cela lui a permis de sortir d'une situation compliquée sur son ancien poste. En revanche, cette mobilité ne la satisfait pas totalement en termes de contenu de poste et de niveau de responsabilité, mais elle semble accepter la situation telle qu'elle est à l'heure actuelle.

#### ✓ **Analyse a posteriori de la mobilité par le manager prenant**

Sur la partie compétences, l'évaluation du manager correspond en tous points à celle de la candidate.

Le manager nous indique avoir mis en place un parcours de formation tutorée pour former la candidate aux compétences métiers et à la connaissance de l'environnement. Il a construit un planning global de formation d'une durée d'un an, avec une première partie dédiée au process et une seconde à la simulation. Cette durée longue s'explique par la disponibilité faible des tuteurs. Cela l'a obligé à étaler la formation au gré de la disponibilité des tuteurs. Ainsi, certaines semaines, la candidate pouvait suivre quelques heures de formations et rien celle d'après. A ce stade, le manager nous fait part d'une difficulté liée à l'outil de gestion des formations Renault, Syform. Cet outil impose un quota de participants pour ouvrir une formation. En raison du faible nombre de mobilités entrantes, le nombre de participants n'est jamais suffisant. Ils ont donc été obligés de contourner le système pour réaliser les formations.

De plus, le manager nous indique un autre problème. A son arrivée, la candidate avait beaucoup de congés à solder, ce qu'il ne savait pas au moment de la recruter. Cela a beaucoup retardé sa formation.

Sur les compétences de pilotage, le manager nous explique qu'elles ne sont pas requises à ce stade du poste, mais qu'elles seront utiles par la suite, notamment pour effectuer du pilotage de fournisseurs.

Sur la partie de la représentation subjective de l'écart entre le poste précédent et son poste actuel, le manager estime que la candidate avait conscience du fait qu'elle repartirait à zéro et qu'il lui faudrait apprendre un nouveau métier.

En termes d'attentes par rapport à la mobilité, la cotation réalisée par le manager diffère sur tous les points.

D'abord, le manager explique qu'elle avait une demande forte de mobilité. Il n'a pas pensé à lui poser la question du désir réel de mobilité, car à partir du moment où elle est venue en entretien, il a considéré ce point comme acquis.

En revanche, il l'a questionnée sur l'appétence pour le poste, mais également pour l'Emboutissage. Un point important pour lui était de savoir si elle comptait rester sur le long terme dans le département. Il lui a donc demandé si elle était prête à venir à l'Emboutissage, et non seulement, à prendre le poste de Concepteur process. Il a considéré à l'époque qu'elle prenait bien ce poste par choix et parce que cela l'intéressait.

Sur les perspectives de carrière, il a centré l'entretien sur sa formation et ce qu'elle devait acquérir, plutôt que de parler de perspectives. Un an après, il explique avoir réfléchi à des perspectives pour elle, ce qui n'était pas le cas lors de l'entretien de mobilité.

Ainsi, le manager considère également que la mobilité est réussie mais il est passé au moment de l'entretien de mobilité à côté d'éléments contextuels importants. Il ne connaissait pas le contexte de la demande de mobilité, et n'a pas totalement réalisé la perte de niveau importante que cela occasionnait pour la candidate. Alors que les perspectives d'évolution étaient un point important pour elle, le manager ne l'a pas évoqué lors de l'entretien de mobilité, et il semble que cela ne soit toujours pas partagé un an après la prise de poste.

### 2.2.3. Bilan des expérimentations

Dans l'ensemble, l'outil a été bien reçu au sein des métiers. Tous les participants ont pointé le fait que cela permettait de mettre l'accent sur des points durs qui n'avaient pas été anticipés. Ils reconnaissent que les mobilités auraient pu être gérées différemment avec les données issues du diagnostic.

De plus, un tel outil permettrait de cadrer l'entretien et de clarifier certains points. La candidate de l'expérimentation 2 relève le fait que cela pointe des aspects auxquels elle n'avait pas pensé lors de l'entretien, telle que la question de la visibilité en termes de perspectives de carrière. Elle nuance cependant sa remarque, en admettant qu'il est un peu tôt, au stade du premier entretien, pour aborder la question des perspectives. Elle pense qu'il n'est pas tellement possible de se projeter, dans un environnement où finalement des opportunités que l'on pensait inaccessibles sont finalement atteignables.

Le manager de l'expérimentation 2 précise que cette grille serait particulièrement utile à des primo-managers, n'ayant pas l'habitude des entretiens de mobilité. Pour un manager plus expérimenté, l'outil sera moins nécessaire, même s'il n'en reste pas moins intéressant.

Sur l'utilisation de la grille, tous notent sa simplicité et la rapidité avec laquelle elle peut se remplir. En revanche, la grille Candidat recueille des avis partagés, certains des acteurs concernés refusant de la remplir ou faisant part d'un certain malaise à afficher sur papier leurs lacunes. Autant la candidate de la seconde expérimentation nous dit ne pas avoir été gênée ni par le remplissage de sa fiche ni par la restitution, autant le candidat de la première expérimentation a fait part d'un certain malaise et s'est montré nerveux pendant la restitution. Cela confirme notre sentiment suite à l'expérimentation partielle réalisée en interne au service Charges-ressources et au refus de la candidate de remplir sa fiche. Deux aspects semblent poser problème sur cette fiche : le côté écrit, ainsi que l'usage qui peut être fait de ces données. Les candidats pourraient craindre de se voir refuser une mobilité sur la base de leur fiche candidat. Le maintien de cette fiche restera donc une question à soulever en cas de déploiement de l'outil. Nous ne considérons pas, pour notre part, que ce soit indispensable pour l'analyse de la mobilité.

Les deux managers ont chacun considéré que la grille sous sa forme actuelle était incomplète, du fait de l'absence de questions relatives aux contraintes personnelles de l'individu. Ils nous indiquent que la vie personnelle est prise en compte lors de chaque décision de mobilité, ce qui avait déjà été apparent dans nos récits de vie, comme l'indique le verbatim ci-dessous.

*« Mais là par contre, ce qui m'embête, c'est que j'ai pas envie d'enchaîner deux démarrages d'un coup. Mais ça, c'est ma vie perso, j'ai une petite fille qui a un an et j'ai envie qu'elle connaisse son papa. Tu mets un peu ta vie perso entre parenthèses pendant 1 an ». (Samuel, PFI Emboutissage Caisse)*

Dans le cas du candidat de l'expérimentation 1, son manager nous avait fait part de la difficile compatibilité entre sa vie privée et le niveau de poste occupée. Père de trois enfants, le candidat a une amplitude horaire de travail trop faible par rapport aux attendus du poste.

Sur ce point, nous avons justifié durant les expérimentations la raison de l'absence de ce critère.

Enfin, les participants font quelques suggestions d'amélioration ou de compléments de l'outil :

- Le document devrait donner lieu à un bilan convergé après confrontation des deux grilles
- L'outil pourrait être également mobilisé comme un outil de suivi du plan d'actions décidé avant la prise de poste.

## **CHAPITRE 7 : Caractérisation du nouveau régime de mobilités souhaitable dans l'ingénierie**

### **1. La définition d'un nouveau régime de mobilité et de carrière dans l'ingénierie**

En reprenant des éléments de la revue de littérature présentée dans le chapitre 2, nous caractérisons la naissance d'un nouveau régime de mobilité et de carrière hybride dans l'ingénierie (1.1), ainsi que les déterminants qui impactent les mobilités dans ce type d'environnement (2.2). Pour finir, nous nous interrogeons sur la pérennité de cette évolution.

### **2. Apports, limites, préconisations et perspectives de recherche**

Cette partie présente les apports théoriques (2.1) et managériaux (2.2) de notre recherche, ainsi que ses limites (2.3). Elle fait état d'un certain nombre de préconisations managériales basées sur les dysfonctionnements repérés sur le terrain (2.4) et se conclut sur une ouverture à des perspectives de recherche (2.5).

## **CHAPITRE 7 : Caractérisation du nouveau régime de mobilités souhaitable dans l'ingénierie**

### **1. La caractérisation d'un nouveau régime de mobilité et de carrière dans l'ingénierie**

Au travers de nos résultats, nous avons étudié l'évolution réelle du régime de mobilité dans l'ingénierie, en nous penchant sur le paradoxe mis en évidence en introduction entre exigences de flexibilité et de spécialisation, paradoxe qui se traduit par une confrontation entre les besoins liés à l'activité d'ingénierie et ceux relatifs au contexte actuel. Sur fond de débats théoriques autour de l'évolution des modèles de carrière et de la gestion des mobilités, ce paradoxe nous a conduits à nous interroger sur le régime de mobilité qui serait soutenable et pertinent dans les univers d'ingénierie.

Nous avons montré que non seulement, l'évolution du régime de mobilité était bien réelle, mais aussi qu'elle était pertinente au regard des attentes d'une partie des individus et des besoins à court terme de l'entreprise. L'analyse de nos mobilités a également permis de souligner que les nouvelles formes de mobilité, à savoir les mobilités inter-métiers, étaient réalisables dans l'ingénierie, mais seulement sous certaines conditions.

L'enjeu de cette partie est de revenir sur les cadres théoriques présentés dans notre revue de la littérature afin de caractériser un régime de mobilité soutenable et pertinent dans les univers d'ingénierie. A l'aide des travaux de Clarke sur la redéfinition de la carrière organisationnelle (Clarke 2013), nous proposons de caractériser le modèle de carrière et de mobilités observé à l'ingénierie (1.1). Puis nous reviendrons sur les déterminants identifiés par la littérature comme ayant un impact sur les mobilités (Vardi 1980, Anderson 1981, Ng, Sorensen et al. 2007) et caractériserons la façon dont ils interviennent et contraignent les mobilités à l'heure actuelle dans les univers d'ingénierie (1.2). Enfin, nous questionnerons la pérennité de ce nouveau régime de mobilité et de carrière (1.3).

### 1.1. La naissance d'un régime de mobilité et de carrière hybride au sein du centre d'ingénierie étudié

Dans notre revue de littérature, nous avons présenté une série de travaux remettant en question la prédominance des nouveaux modèles de carrière, tels que la carrière *Boundaryless* ou la carrière Protéenne, au détriment de la carrière organisationnelle (King 2003, Gerber 2009, Chudzikowski 2012). Ces travaux ont montré que non seulement le modèle de la carrière organisationnelle est toujours observé dans les entreprises, mais également que cela reste un modèle encore valorisé et recherché par les individus et les entreprises. Assez rapidement, nos résultats ont confirmé que la carrière organisationnelle était toujours très présente chez Renault et qu'elle constituait une perspective attrayante pour les individus et une nécessité pour l'entreprise. Cependant, il est également apparu que le modèle de carrière et de mobilité que nous observions avait opéré un glissement par rapport au modèle classique de la carrière organisationnelle.

Pour discuter ce constat, nous nous sommes intéressés au concept de carrière hybride introduit par Sullivan et approfondi par Clarke (Sullivan 2009, Clarke 2013). Le concept de carrière hybride a été utilisé pour mettre en évidence, non pas le déclin de la carrière organisationnelle, mais sa redéfinition. En effet, ce modèle, qui se situe entre les anciens et nouveaux modèles de carrière, propose une redéfinition de la carrière organisationnelle qui tiendrait mieux compte de l'évolution du contexte actuel, des besoins des organisations et des attentes des individus. L'article de Clarke établit cinq propositions pour traduire le renouveau de la carrière organisationnelle. Nous reprenons les quatre premières pour les discuter au regard de nos propres résultats<sup>135</sup>.

#### *1.1.1. Les carrières dans l'ingénierie peuvent être flexibles, sources de défis et de mobilités, mais ne sont pas vécues de la même manière selon les catégories de population*

Depuis une trentaine d'années, les grandes organisations sont soumises à des restructurations fréquentes, des fusions ou acquisitions qui modifient régulièrement leur forme et leur structure. Ces modifications ont notamment entraîné une réduction des niveaux hiérarchiques qui a conduit au développement d'autres formes de mobilités, telles que les mobilités latérales ou

---

<sup>135</sup> La cinquième proposition concerne l'idée que les carrières organisationnelles peuvent entraver les mobilités hors de l'entreprise. Nos résultats n'ayant pas porté sur une projection en dehors de l'entreprise, nous ne pouvons apporter des éléments sur ce sujet.

descendantes, au détriment des mobilités verticales. Cette première proposition de Clarke est de montrer qu'au lieu de prendre la forme d'une progression hiérarchique au sein d'un même métier, les carrières prennent place dans un champ élargi au sein de l'entreprise et que les mobilités s'opèrent via des compétences transversales et des mobilités latérales. Ces réorganisations, loin de réduire les opportunités au sein de l'entreprise, offrent au contraire une variété de nouveaux rôles.

Le nouvel enjeu pour les individus dans ce nouveau modèle de la carrière organisationnelle est donc de se montrer flexible face aux transformations fréquentes des organisations et d'accepter les défis offerts par des changements d'environnement au sein de l'entreprise. D'après les travaux de Clarke portant sur une population exclusivement de managers, ces nouveaux choix de carrière s'avèrent tout aussi attrayants qu'un changement d'entreprise et peuvent constituer un choix de carrière délibéré.

Nos résultats confirment cette proposition faite par Clarke. Durant les quatre années que nous avons passées chez Renault, la DIPVE a connu pas moins de quatre réorganisations, la première ayant eu lieu en juin 2013 et ayant conduit à une modification profonde de son fonctionnement en séparant les entités Produit et Process. Les acteurs ont dû apprendre à travailler différemment, de nouvelles instances de décision ont été créées, les interfaces entre les métiers retravaillées, de nouvelles fonctions sont créées, d'autres disparaissent. Suite à cela, d'autres réorganisations mineures ont été décidées, divisant des services, modifiant les rattachements hiérarchiques. Des métiers ont été intégrés à la DIPVE, puis l'année d'après en ont été dissociés. Cela a été le cas du département Châssis-Liaison au sol. Intégré dans le périmètre de la DIPVE lors de la réorganisation de 2013, il est finalement rattaché deux ans plus tard à la DIM (Direction de la Mécanique) et sort de notre aire de recherche. Nous-mêmes dans le cadre de notre recherche avons subi de plein fouet ces différentes réorganisations. D'abord rattachés à Daniel Ruston et installés physiquement sur le plateau de la Direction de la DIPVE à la Ruche, ce dernier change de poste début 2014 et passe la main à Thierry Stahl, qui nous intègre au sein de son service. Géographiquement, nous rejoignons l'équipe sur un autre plateau de la Ruche. Quelques mois après, notre équipe est relocalisée sur un nouveau plateau plus petit et nous sommes renvoyés sur le plateau Direction, faute de place, avant que toute l'équipe soit à nouveau rassemblée plus tard sur un plateau à l'Avancée, un autre bâtiment du Technocentre. Enfin, une réorganisation scinde l'équipe en deux. Nous restons avec Thierry Stahl et l'équipe MAPU, tandis que le reste de l'équipe est transférée dans un autre service. Cette expérience personnelle sert à illustrer les changements fréquents vécus par la population du Technocentre.



Les transformations sont donc de plusieurs ordres : la modification des structures organisationnelles, le changement de rattachement hiérarchique, le changement de localisation dans les locaux... Tous ces changements, même les plus triviaux, obligent les individus à constamment s'adapter à de nouveaux modes de fonctionnement, de nouvelles instances, de nouveaux locaux, de nouveaux voisins de plateau. L'image de la grande organisation stable et sécurisée est donc à bannir.

En plus des réorganisations, l'entreprise engage une réflexion autour de la conservation ou non de ses compétences d'ingénierie, la GDC. Cela aboutit à une répartition des compétences en trois catégories : les compétences critiques à développer, les compétences stables à conserver telles quelles, et les compétences sensibles à diminuer. Cette répartition implique toute une série de mesures relatives à la création ou suppression de postes, au transfert de certaines activités dans les RTX ou au recours à des contrats temporaires, tels que les intérimaires ou les sous-traitants.

Par ailleurs, la croissance de l'internationalisation, l'accord de compétitivité, les plans stratégiques sont autant de bouleversements qui viennent renforcer le sentiment d'instabilité de l'environnement intérieur de l'organisation.

Ces transformations fréquentes obligent donc les individus à être flexibles face à une incertitude croissante. Une question revient systématiquement dans la bouche de nos collègues : à quand la prochaine réorganisation ? Ceci modifie considérablement la façon dont les carrières et les mobilités sont perçues au sein de l'ingénierie. En effet, même si l'ingénierie a toujours connu des réorganisations et dû faire évoluer ses modes de fonctionnement, le rythme s'accélère considérablement ces dernières années (Gorgeu 2005). La stabilité des métiers en est éprouvée, de même que l'attachement à son environnement. Puisque plus personne ne sait où il sera le lendemain, de nombreux individus réfléchissent à être davantage proactifs et examinent des opportunités nouvelles. Ils sont également plus enclins à effectuer des choix de carrière hasardeux, tel que changer de métier une ou plusieurs fois en cours de carrière. Même si notre échantillon montre que les carrières traditionnelles effectuées au sein d'un même métier sont encore les plus fréquentes, il révèle également une évolution des mentalités à ce sujet. De plus en plus d'individus, même ceux qui font part d'un attachement pour leur métier et ont une carrière mono-métier, considèrent qu'un changement de métier serait envisageable, et que cela constitue une perspective de carrière attrayante. Ils insistent également sur la chance d'être

dans une entreprise qui offre un large éventail de possibilités de mobilité et au sein de laquelle on peut effectuer plusieurs carrières différentes dans des environnements variés.

En revanche, nos résultats viennent nuancer la proposition établie par Clarke. Ils montrent que cette ouverture est plutôt vécue de façon positive par certaines catégories de salariés et moins bien par d'autres. Nous avons mis en évidence que la jeune génération de salariés (moins de 40 ans) ainsi que les cadres étaient plus disposés à accepter ces changements. Cela correspond à la fois à une perspective attrayante, mais également à une attente forte en termes de carrière. En effet, les jeunes embauchés interviewés expriment leur désir d'avoir des mobilités variées qui satisfont leur intérêt et leur permettent de se développer au fil d'expériences stimulantes et sources de défis. Par contre, ceux-ci confirment également pouvoir envisager de faire leur carrière au sein de la même entreprise, si celle-ci continue à leur proposer des perspectives de mobilité attractives.

A l'inverse, la génération des plus de 40 ans ainsi que les ETAM montrent plus de réticences à envisager des changements de métier. Le modèle de carrière dans lequel ils s'inscrivent reste encore ancré dans une tradition mono-métier et une progression hiérarchique lente par échelons. Ils restent attachés à leur métier et valorisent l'expertise technique qui ne peut s'acquérir qu'au bout de nombreuses années. Cela ne s'apparente en aucun cas pour eux à une idée de routine ou d'ennui. Au contraire, ils insistent sur la variété de leurs expériences intra-métier et sur le constant renouvellement que cela leur demande. En tous les cas, les changements de métier ou l'accélération du processus de mobilité leur inspirent un certain malaise. Ils discutent notamment la légitimité d'un manager ou d'un pilote qui arriverait sur un nouveau métier sans en avoir la connaissance technique.

Par conséquent, nous confirmons partiellement la proposition de Clarke. Il y a bien une évolution de la carrière organisationnelle observée sur notre terrain dans le sens où les organisations sont plus flexibles, ce qui a conduit au développement de nouvelles formes et opportunités de mobilité. En revanche, même si une partie des individus font le choix de ce type de carrière, d'autres expriment un certain malaise face à cette transformation de l'idée de mobilité et de la façon de « faire carrière » au sein de l'ingénierie. Le renouveau de la carrière traditionnelle au sein de l'ingénierie prévaut donc pour une certaine catégorie de la population, les cadres et les jeunes générations, mais est moins évidente pour les ETAM et la génération des plus de 40 ans.

*1.1.2. Les carrières organisationnelles dans l'ingénierie offrent de nouvelles opportunités pour le développement des individus, mais différenciées selon les statuts et la famille de fonctions*

La deuxième proposition de Clarke porte sur le fait que les carrières traditionnelles ont évolué pour ne plus seulement répondre aux besoins de l'organisation, mais pour réfléchir également en termes de développement de carrière des individus. Les grandes entreprises offrent à présent des opportunités variées permettant à un individu de changer de famille de fonction régulièrement, de secteur ou de métier en opérant toutes sortes de mobilités (horizontales, verticales, descendantes). La capacité d'adaptation des individus est donc renforcée, de même que celle de l'entreprise à soutenir ces opportunités en accompagnant les individus dans cette démarche.

Nos résultats ont mis en évidence le développement de nouvelles formes de mobilité permettant de varier les parcours, en les adaptant davantage aux différentes attentes de carrière des individus. Les passerelles entre les métiers sont observées à de nombreuses reprises dans notre échantillon. Les individus ayant fait l'expérience de ce type de mobilités expriment de la satisfaction à pouvoir réutiliser leurs compétences dans un nouvel environnement. En s'appuyant sur leur expérience tout en pénétrant un nouveau domaine, ils ont le sentiment de continuer à apprendre et à progresser. Ils considèrent que la variété de leurs expériences les enrichit et leur ouvre des opportunités infinies au sein de l'entreprise. Pour eux, l'idée de quitter l'entreprise n'est que rarement évoquée, étant donné la richesse des choix qui leur est proposé. En revanche, ce sentiment est largement partagé au sein de la population des cadres et des individus en position de management ou de pilotage projet. Ceux-ci estiment avoir plus de facilité à changer de métier en opérant des mobilités latérales que les ETAM positionnés sur des postes techniques. En effet, ces derniers ont une construction de carrière encore proche du modèle traditionnel d'origine. De plus, pour cette population, un changement de métier équivaut à un réapprentissage total en vue du nouveau métier, accompagné du sentiment de redémarrer à zéro. Ainsi, au lieu d'avoir l'impression de développer leur carrière et leurs compétences, ces individus ont plutôt le sentiment de devoir tout réapprendre sans valoriser leurs savoirs acquis sur plusieurs années dans leur métier précédent. En outre, pour l'organisation, perdre un individu que l'on a formé sur de nombreuses années peut s'avérer dramatique au regard de la charge d'activité. A l'inverse, investir du temps pour former un nouvel individu peut être tout aussi problématique dans un contexte où les ressources expérimentées se font rares et sont exposées à une charge de travail doublement importante.

Certes, la carrière organisationnelle, telle qu'elle est présente dans l'ingénierie chez Renault à l'heure actuelle, offre beaucoup plus d'opportunités qu'avant, mais ces opportunités ne sont pas accessibles à tous. Là encore, l'article de Clarke, en ne portant que sur une population de managers, ne rend pas compte des problématiques se posant dans le cadre des carrières de techniciens. D'après nos résultats, nous estimons que de nouvelles opportunités s'offrent également à la population des techniciens mais cela prend une forme légèrement différente. Au lieu d'enchaîner les expériences dans différents métiers, ou différentes spécialités, ceux-ci vont plutôt opérer un seul gros changement durant leur carrière, changement qui sera assimilé au sentiment de faire une deuxième (et dernière) carrière.

### *1.1.3. La gestion conjointe des mobilités est insuffisamment outillée et accompagnée*

Alors que dans les carrières organisationnelles classiques, l'organisation gère seule la carrière des individus en fonction de ses besoins, Clarke présente un modèle évolué où la gestion des carrières est assurée conjointement par les individus et l'organisation. Les individus sont plus proactifs dans leurs choix de carrière et leur recherche de mobilité tandis que l'organisation a davantage un rôle de maintien à niveau et de développement des compétences individuelles ou encore d'organisation de la formation et de l'accompagnement des individus.

La nouvelle politique de mobilité et le discours tenu par les responsables du déploiement de cette politique indique bien une double gestion de la mobilité, qui répondrait essentiellement à un besoin d'adapter les ressources à la charge d'activité, tout en prônant la personnalisation des parcours et la volonté de rendre les acteurs plus proactifs dans la recherche de mobilité.

Nous avons, tout d'abord, souligné que le fait de confier aux seuls individus la responsabilité de la recherche de mobilité ne répondait pas nécessairement à une attente de leur part, sauf dans quelques cas. Non seulement ils n'en ont pas les moyens du fait d'une méconnaissance des opportunités offertes par l'entreprise, mais également ils considèrent cela comme un désinvestissement de l'entreprise dans la gestion de leur carrière et font part d'une certaine frustration à l'égard de ce qu'ils jugent être un manque de reconnaissance.

Cette frustration des individus a conduit à pointer le manque d'implication de l'entreprise dans la gestion des mobilités et des carrières. En effet, la nouvelle politique de mobilité a remplacé les RH de proximité par les managers, sans toutefois leur donner les moyens de gérer les mobilités et l'accompagnement des mobilités, parfois même en leur apportant de nouvelles contraintes. Ces derniers n'ont aucun accompagnement ou formation en lien avec leur nouveau rôle. De

plus, ils ont bien souvent aussi peu de visibilité que leurs collaborateurs sur les opportunités de mobilité en dehors de leur métier.

Ainsi, la gestion conjointe des mobilités par les individus et les managers est une évolution vers laquelle l'ingénierie se dirige, du fait notamment du désinvestissement de l'entreprise dans la gestion des mobilités, mais, d'après nos résultats, il reste encore du chemin à parcourir pour faire évoluer les mentalités, qui restent encore attachées à un modèle où l'organisation doit gérer les carrières. Dans un contexte où les formes de reconnaissance sont rares, les individus expriment la nécessité d'avoir des perspectives attrayantes pour rester motivés et loyaux envers leur entreprise. De plus, l'organisation n'a, à l'heure actuelle, pas les moyens de bien accompagner les mobilités. Ainsi, pour que l'on puisse réellement parler de gestion conjointe, il sera nécessaire de mieux former les managers à ce nouveau rôle et de les accompagner.

#### *1.1.4. Le contexte et les exigences de l'activité font obstacle à des relations équilibrées entre l'organisation et les individus*

Le point précédent est directement en lien avec cette quatrième proposition. La carrière organisationnelle est basée sur un contrat psychologique relationnel (Rousseau 1989). Cela signifie que plus l'organisation est impliquée dans la carrière et plus cela renforcera la loyauté, l'engagement envers l'entreprise et l'employabilité des individus. Clarke pointe le fait que, dans le contexte d'incertitude actuel, les entreprises ont davantage de pouvoir sur les mobilités, ce qui engendre chez les individus une perte de confiance en l'entreprise.

Sur notre terrain, l'accumulation de contraintes provenant du contexte dans lequel se trouve l'entreprise ne permet pas d'établir des relations équilibrées entre l'organisation et les individus. Entre les plans stratégiques, le plan de départs volontaires ou le blocage des individus sur certains postes jugés stratégiques, l'organisation domine clairement la gestion des mobilités à l'heure actuelle. Les enjeux de flexibilité et d'adaptabilité des ressources annoncés doivent avant tout servir les besoins de l'organisation. Cela crée chez les salariés un sentiment de déception et de lassitude face à un sentiment partagé que leur bien-être et leur développement de carrière est rarement pris en considération dans les choix de l'entreprise.

Par ailleurs, nous avons vu que l'activité d'ingénierie est contrainte par des exigences liées à la nécessité de se former durant plusieurs années avant d'être considéré comme autonome au sein d'un métier. Dans ce cadre, une relation équilibrée qui laissera les individus libres de leur choix

de carrière ne peut être envisagée sans faire courir le risque à l'entreprise de perdre des ressources à la fois rares et indispensables. En conséquence, sans une politique d'embauche qui vienne nourrir les filières métier régulièrement, l'entreprise restera le principal décideur des mobilités et de la progression de carrière de ses collaborateurs.

Ainsi, les évolutions constatées attestent de l'apparition d'un nouveau modèle de carrière organisationnelle dans l'ingénierie, à la croisée entre la carrière organisationnelle classique et les nouveaux modèles de carrière.

Le modèle de carrière à vie dans une même entreprise reste encore une option attractive, mais il est soumis à certaines attentes différentes de la part des individus et des besoins de l'entreprise. D'une part, les cadres et les jeunes générations évoquent positivement l'ouverture à de nouvelles opportunités de mobilité. Leurs attentes résident dans le fait d'avoir des mobilités attrayantes, qui leur permettent de développer un panel varié de compétences. En général positionnés sur des postes de pilotage ou de management, ces catégories d'acteurs sont plus libres d'effectuer des mobilités inter-métiers et sont globalement plus flexibles. D'un autre côté, les ETAM et la génération des plus de 40 ans vivent moins bien cette évolution. Leurs valeurs restent encore basées sur l'attachement au métier et une forme de reconnaissance au sein du collectif métier qui passe par l'expertise technique. Un changement de métier pour eux représente à la fois un réapprentissage total d'un métier, ce qui suppose un investissement lourd, et la reconstruction d'une reconnaissance technique dans un nouveau métier. De plus, ces catégories n'ont pas les mêmes possibilités ni contraintes de la part de l'entreprise. Souvent spécialistes d'un savoir métier spécifique, ce sont des ressources à la fois rares et indispensables qui sont plutôt destinées à des carrières intra-métier. Ils sont donc moins invités à évoluer en dehors de leur métier.

Par ailleurs, la gestion conjointe des mobilités progresse, mais non seulement les individus restent encore attachés à un modèle où l'organisation prendrait en charge le développement de carrière des individus, mais en plus les managers, nouveaux RH de proximité, n'ont pas les moyens suffisants pour accompagner réellement l'ouverture à de nouvelles formes de mobilité. Enfin, à l'heure actuelle, les contraintes liées à l'activité d'ingénierie ou au contexte rendent difficile l'établissement de relations équilibrées entre l'organisation et les individus en termes de promesse et de développement de carrière.

Ainsi, certains changements, comme le décloisonnement progressif des filières métier via les mobilités inter-métiers sur des fonctions spécifiques ou encore l'évolution des représentations

des individus vis-à-vis de leur carrière tendent à révéler un déplacement du régime de mobilité et de carrière dans l'ingénierie vers de nouveaux schémas organisationnels hybrides entre exigences de spécialisation liées à l'activité et exigences de flexibilité liées au contexte.

## 1.2. Les déterminants impactant les mobilités au sein du centre d'ingénierie étudié

Au cours de notre revue de littérature, nous avons identifié un ensemble de déterminants impactant les mobilités en général (Vardi 1980, Anderson 1981, Ng, Sorensen et al. 2007). Dans cette partie, nous reprenons ce travail en discutant la forme prise par ces critères sur notre terrain et les conséquences en termes de mobilité. Les critères sont présentés en quatre points : les déterminants contextuels, les déterminants structurels, les déterminants individuels et les déterminants décisionnels.

### 1.2.1. Les déterminants contextuels pesant sur les mobilités au sein du centre d'ingénierie étudié

Trois critères contextuels ont été observés sur notre terrain et ont des conséquences sur la forme, le processus et l'accès à la mobilité. Il s'agit du contexte économique, des caractéristiques sociétales et des particularités sectorielles.

La crise mondiale de 2008/2009 et la crise automobile de 2012 ont eu des conséquences majeures sur le marché automobile. En 2008 et 2009, les constructeurs français ont réduit leur production de façon drastique, en faisant travailler davantage les sites produisant des véhicules demandés, et en fermant temporairement les autres<sup>136</sup>. Cela entraîne une baisse importante des effectifs. Puis, en 2012, la France connaît la crise automobile la plus forte depuis quinze ans<sup>137</sup> avec un ralentissement historique du marché en Europe, combiné à une hausse des coûts de production<sup>138</sup>. Renault réagit en renforçant sa stratégie de délocalisation de ses sites de production vers des pays émergents et en réduisant encore ses effectifs en France. L'accord de

---

<sup>136</sup> L'industrie automobile en mutation, la crise de 2008-2009, La Documentation Française, 30/11/2011, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/d000516-l-industrie-automobile-en-mutation/la-crise-de-2008-2009#>

<sup>137</sup> 2012, année noire pour le marché automobile français, Le Figaro, 02/01/2013, <http://bourse.lefigaro.fr/indices-actions/actu-conseils/2012-annee-noire-pour-le-marche-automobile-francais-335509>

<sup>138</sup> 10 graphiques pour comprendre la crise de l'automobile, Le Nouvel Observateur, 17/01/2013, <http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20130116.OBS5546/10-graphiques-pour-comprendre-la-crise-de-l-automobile.html>

compétitivité de 2013 entérine cette stratégie, avec un plan de départs volontaires et un gel des salaires. En parallèle, les plans stratégiques, Contrat 2009 et Drive The Change 2016 entraînent une hausse du nombre de projets importante.

Ce **contexte économique** entraîne une recherche de flexibilité au niveau des ressources internes, qui se traduit par une volonté de développer les mobilités inter-métiers et d'accélérer le processus de mobilité, notamment sur le transfert d'un individu d'un poste à un autre et son opérationnalisation sur le nouveau poste. Cependant, cette volonté est contrainte par la baisse drastique des effectifs, qui met les métiers dans une position de rétention de leurs ressources, afin de pouvoir continuer à répondre à la charge d'activité croissante. Ainsi, chaque mobilité devient l'objet d'une négociation forte, parfois basée sur un échange de ressources entre deux métiers.

En termes de **caractéristiques sociétales**, notre terrain se partage entre le site du Mans et le site du Technocentre en région parisienne. Nous avons vu que ces différences régionales créent des disparités en termes d'accès à la mobilité. Sur le site du Mans, le choix de mobilité est plus restreint du fait de la taille réduite du site. Pour rester dans leur région, les individus se montrent davantage prêts à accepter des mobilités inter-métiers que sur le site du Technocentre, où la tendance est encore à rester dans son métier d'origine.

En outre, l'importance du diplôme initial continue à être au cœur du processus d'avancement de carrière (Dany 2003). Ainsi, les postes de PFI sont encore majoritairement réservés à des cadres, même si l'on observe un peu plus de souplesse dans le système, du fait de la réduction des effectifs. Ainsi, dans notre échantillon, nous comptons quelques cas d'ETAM sur des postes de PFI, sans que cela fasse l'objet d'une mise en situation au cours d'un passage cadre.

Enfin, les **particularités sectionnelles** impactent l'accès à certains types de postes en interne. La croissance du secteur se traduit chez Renault par une montée de l'internationalisation, de la sous-traitance et du transfert de certaines activités aux RTX. Cela entraîne une diminution des opportunités de postes techniques en France et augmente l'offre de postes de pilotage, que ce soit le pilotage de fournisseurs, de sous-traitants ou de ressources localisées dans les RTX. Cela peut prendre la forme du pilotage de projet, d'une innovation ou de l'implantation d'une nouvelle technologie sur un site de production.

Par ailleurs, certaines mesures de la GPEC, mobilisées pour mettre en œuvre le plan de départs volontaires, favorisent également les mobilités intra-sectorielles en facilitant les mobilités au sein de la branche de la métallurgie.



Types de déterminants contextuels des mobilités observés sur notre terrain	Conséquences sur les mobilités
<b>Contexte économique</b>	
Situation de crise en 2008-2009 et en 2012 qui a conduit à une réduction des effectifs, un gel des salaires et à un plan stratégique ambitieux	Blocage des mobilités internes Développement de mobilités inter-métiers Accélération du processus de mobilité
<b>Caractéristiques sociétales</b>	
Différences régionales entre les sites de la région parisienne et celui du Mans	Choix de mobilité plus ou moins restreint en fonction du site de rattachement
Importance du diplôme académique	Accès à certains types de mobilité dépendant du diplôme initial
<b>Particularités sectorielles</b>	
Montée de la concurrence qui entraîne une montée de l'internationalisation, de la sous-traitance et du transfert de certaines activités aux RTX	Diminution des opportunités de postes techniques et augmentation des postes de pilotage
Période de crise qui entraîne la mise en place de mesures incitatives aux départs volontaires	Incitation à la mobilité intra-sectorielle avec des accords entre les entreprises de la branche de la métallurgie

*Tableau 44 : Synthèse des déterminants contextuels des mobilités observés sur notre terrain et de leur impact sur les mobilités*

### *1.2.2. Les déterminants structurels pesant sur les mobilités au sein du centre d'ingénierie étudié*

Deux déterminants structurels sont observés sur notre terrain et ont un impact sur les mobilités. Nous avons, d'une part, la structure organisationnelle, et d'autre part, la politique de gestion des ressources humaines.

En termes de **structure organisationnelle**, Renault dispose d'un vaste marché interne, qui offre de nombreuses opportunités de mobilité, au niveau national et international. En tant que grande entreprise, elle permet d'avoir une carrière dans des secteurs et des métiers variés.

En revanche, dans l'ingénierie, la forte technicité exigée par l'activité restreint les opportunités de mobilité, du fait du degré de spécialisation élevé par métier (Charue-Duboc 2002). Les passerelles entre les métiers ne sont pas si aisées à franchir, du fait de l'investissement que cela implique pour les acteurs et l'entreprise, et de la perte de compétences que cela occasionne dans le métier qui perd une ressource.

La **politique de gestion des ressources humaines** mise en œuvre en interne est axée sur la flexibilité des ressources tout en étant contrainte par un ensemble de règles ou pratiques de gestion des compétences, telle que la classification des postes par niveaux opérée par le *job grading* ou la répartition des postes en postes critiques, sensibles ou stables. Ces pratiques restreignent l'accès aux postes et les choix de mobilité. Ainsi, les postes classés en sensibles seront moins ouverts aux mobilités. A l'inverse, l'entreprise cherchera à opérer davantage de mobilités vers les postes critiques. Par ailleurs, la classification du *job grading* va contraindre les individus à n'évoluer que parmi les postes situés au même *grading* que le leur. Dans ce cadre, l'ambition de flexibilité des ressources est fortement contrainte par ces différentes pratiques RH.

Types de déterminants structurels des mobilités observés sur notre terrain	Conséquences sur les mobilités
<b>Structure organisationnelle</b>	
Grande entreprise avec un vaste marché interne	Nombreuses opportunités de mobilité
Forte technicité, avec un degré de spécialisation par métier élevé	Ouverture des opportunités de mobilité restreinte par la forte spécialisation technique au sein de chaque métier
<b>Politique de gestion des ressources humaines</b>	
Une politique axée sur la flexibilité des ressources, mais contrainte par des règles et des pratiques de gestion des compétences (classification des postes, compétences critiques et sensibles)	Choix de mobilité restreints par des règles internes de gestion des compétences

*Tableau 45 : Synthèse des déterminants structurels des mobilités observés sur notre terrain et de leur impact sur les mobilités*

### *1.2.3. Les déterminants individuels pesant sur les mobilités au sein du centre d'ingénierie étudié*

En ce qui concerne les déterminants individuels, nous ne reprenons que ceux traitant des intérêts de carrière et des valeurs. Nos résultats ne nous permettent pas de discuter la catégorie des traits de personnalité.

D'après la typologie de Schein, les individus tendent encore majoritairement vers l'ancre de carrière technique/fonctionnelle (Schein 1978). **L'intérêt de carrière** le plus fréquemment cité est de se développer dans un domaine de compétence et de l'approfondir, que ce soit sur une spécialité technique, ou sur des compétences transversales, tel que le pilotage. En ce qui concerne les compétences techniques, la norme est encore de rester au sein d'un même métier, et de développer ses compétences via des mobilités latérales et verticales. En revanche, parmi

les individus portés sur la compétence de pilotage, certains vont être davantage axés sur un parcours intra-métier, considérant qu'un bon pilote doit également être expert de son métier pour être légitime sur son poste, tandis que d'autres vont se concentrer sur leurs compétences de pilotage et prendre indifféremment des postes au sein ou en dehors de leur métier.

Les **valeurs** vont différer en fonction des générations (Schwartz and Bardi 2001). La jeune génération des nouveaux embauchés va privilégier les valeurs d'hédonisme ou d'autonomie. Ils vont donc exprimer leur volonté d'effectuer des mobilités cohérentes avec leur intérêt personnel et leur intérêt de carrière, et en cela, montrer assez peu de loyauté envers leur métier et leur entreprise. Ils vont également faire preuve de proactivité et d'une certaine assurance quant à leurs ambitions et leur capacité à y parvenir. Ces individus vont démontrer une ouverture à toutes les formes de mobilité, que ce soit en interne ou en externe. Seul leur intérêt personnel pourra contraindre leurs choix de mobilité.

La génération des plus de 40 ans va plutôt être caractérisée par des valeurs de conformisme et de tradition, ce qui induit une idée de stabilité et d'engagement. Ces individus voudront accéder à des postes qui les intéressent mais se montreront également conciliants avec les besoins de l'organisation. Attachés à leur entreprise et leur métier, ils seront plutôt enclins à effectuer des mobilités intra-métier.

Types de déterminants individuels des mobilités observés sur notre terrain	Conséquences sur les mobilités
<b>Intérêts de carrière</b>	
Forte attirance pour la compétence technique/fonctionnelle	Les mobilités intra-métier restent encore la norme Les individus dotés d'un intérêt pour le pilotage vont à la fois être portés sur les mobilités intra- et inter-métiers
<b>Valeurs</b>	
Différent en fonction des générations  Pour les nouveaux embauchés, importance des valeurs d'autonomie et d'hédonisme Pour les plus de 40 ans, importance des valeurs de conformisme et de tradition	Ouverture à tous les types de mobilité  Plus grande résistance aux mobilités inter-métiers

Tableau 46 : Synthèse des déterminants individuels des mobilités observés sur notre terrain et de leur impact sur les mobilités

#### 1.2.4. Les déterminants décisionnels pesant sur les mobilités au sein du centre d'ingénierie étudié

La dernière catégorie de déterminants est celle des critères décisionnels impactant les mobilités. Nous présentons les normes subjectives, la désirabilité d'une mobilité et la disposition à accepter une mobilité observées sur le terrain.

Plus une mobilité devient ordinaire ou reconnue, et plus un grand nombre d'individus souhaitera s'orienter dans cette voie. C'est ce qui est désigné par le terme de **normes subjectives** (Ng, Sorensen et al. 2007). Sur notre terrain, nous avons observé que les mobilités inter-métiers devenaient plus courantes depuis quelques années. Dans le discours des acteurs, hiérarchiques et opérationnels, une évolution des mentalités se ressent nettement sur cette forme de mobilité. Ils considèrent à la fois ces transitions plus faisables mais estiment également que cela peut représenter un avantage pour l'entreprise et les individus.

La **désirabilité d'une mobilité** va être influencée par la reconnaissance et l'attractivité d'un poste. Ainsi, la décision de s'engager sur une mobilité va souvent dépendre de ces deux critères (Mignonac 2001). Par exemple, les postes de pilotage projet ou de management sont très reconnus et valorisés au sein de l'entreprise et en dehors, ce qui va faciliter les mobilités vers ces postes.

Le dernier critère concerne la **disposition à accepter une mobilité** (Ng, Sorensen et al. 2007). Dans un contexte où les mobilités sont difficiles à opérer, notamment entre les métiers, du fait de la rétention des ressources, les individus vont être particulièrement sensibles à leur projection de carrière après chaque mobilité. Ainsi, l'acceptation de certaines formes de mobilité va dépendre de la promesse de carrière. C'est le cas notamment pour les mobilités descendantes. Un individu pourra décider de prendre un poste de niveau inférieur si les perspectives de carrière sont annoncées et qu'elles sont attractives.

Types de déterminants individuels des mobilités observés sur notre terrain	Conséquences sur les mobilités
<b>Normes subjectives</b>	
Développement observé des mobilités inter-métiers	Les mobilités inter-métiers apparaissent de plus en plus naturelles et envisageables dans le discours des individus
<b>Désirabilité d'une mobilité</b>	
La reconnaissance et l'attractivité d'un poste va motiver les mobilités	Les postes de pilotage ou de management attirent particulièrement les mobilités
<b>Disposition à accepter une mobilité</b>	
Les individus sont plus enclins à accepter de nouvelles formes de mobilité, mais ils veulent certaines garanties	Les individus ne veulent pas être bloqués sur un poste L'acceptation de certaines formes de mobilité dépend de la promesse de carrière, notamment pour les mobilités descendantes

Tableau 47 : Synthèse des déterminants décisionnels des mobilités observés sur notre terrain et de leur impact sur les mobilités

### 1.3. Questionnement autour de la pérennité de cette évolution

Face à la réalité de l'évolution du régime de mobilité et de carrière dans l'ingénierie, il reste à se demander si celle-ci est pérenne ou non. Par pérennité, nous entendons si elle répond à des exigences liées au contexte actuel ou si cette évolution pourrait demeurer une nécessité, même dans un contexte différent.

Nous estimons que certains changements que connaît l'ingénierie depuis quelques années en ont profondément et durablement modifié la structure et l'organisation, sans retour en arrière possible. Ainsi, la montée de l'internationalisation conduit progressivement l'ingénierie centrale de Renault à transférer une partie de ses activités, jugées non stratégiques par l'entreprise. L'ingénierie connaît une croissance de postes de pilotage, au détriment de postes techniques, qui ont tendance à être confiés soit à la sous-traitance, soit aux RTX. Cette progression de l'internationalisation, en pleine accélération, semble irréversible. En termes de mobilité, la recrudescence de postes de pilotage va renforcer les possibilités de mobilité inter-métiers. Certaines évolutions, telle que la scission entre fonctions techniques et fonctions transversales due à la création de la filière expertise, contribuent à renforcer ce système, en lui donnant de la souplesse.

Par ailleurs, nos résultats ont fait état d'une évolution des mentalités vis-à-vis des attentes de carrière au niveau de la jeune génération. Les nouveaux embauchés interviewés ont en effet fait

état de leur volonté d'avoir une carrière avec des postes variés et attractifs, ainsi que des changements de poste espacés de trois à quatre ans, et non de dix comme auparavant. Cette évolution a été confirmée par les hiérarchiques des différents métiers de l'ingénierie qui ont insisté sur le besoin de fonctionner différemment pour arriver à retenir ces nouveaux embauchés qui assurent le renouvellement des filières.

Ainsi, nous estimons cette évolution pérenne du point de vue du décloisonnement des filières métier dans une recherche de flexibilité, de l'augmentation des postes de pilotage et d'une évolution des mentalités qui vont conduire à continuer à développer les mobilités inter-métiers, à personnaliser les parcours et à les accélérer.

## 2. Apports, limites et perspectives de recherche

Après avoir discuté la naissance d'un régime de mobilité et de carrière hybride dans l'ingénierie et sa pérennité, et caractérisé les contraintes contextuelles, structurelles, individuelles et décisionnelles pesant dans cet univers, nous revenons sur les principaux apports de notre recherche et ses limites. Nous formulons également quelques préconisations et perspectives de recherche.

### 2.1. Apports théoriques

Nous revenons sur les opportunités de recherche identifiées dans notre revue de la littérature et présentons les principaux apports théoriques de notre recherche.

Premièrement, dans la lignée des travaux sur les transitions professionnelles, nous avons fait **émerger de nouvelles dimensions permettant de caractériser les différents types de mobilités**, en dépassant la répartition classique en mobilités verticales, horizontales et descendantes. En reprenant le modèle de la typologie de Latack sur l'intensité du changement opéré lors d'une mobilité interne (Latack 1984), nous l'avons enrichi et avons classé les différents critères observés par niveaux de difficulté : le changement de filière métier, de secteur, de site géographique, de famille de fonctions, de spécialité technique, de niveau et de fonction. Cela aboutit à des **configurations de critères caractérisant toutes les formes de mobilités** observées dans le centre d'ingénierie étudié. Cela permet de faire avancer les travaux sur les transitions

professionnelles génériques, mais également de mieux caractériser les transitions spécifiques aux univers d'ingénierie.

En prolongement des travaux montrant le lien entre les pratiques de socialisation organisationnelles et les transitions, nous avons également étudié les **facteurs qui vont atténuer le risque lié à tel ou tel type de mobilité et en favoriser la réussite**. Pour ce faire, nous avons identifié des conditions ayant un impact sur l'ajustement d'un individu lors d'une transition. Ces critères peuvent être soit liés au parcours de l'individu ou à ses attentes (accumulation d'expériences cohérentes avec le poste visé, maturité atteinte sur le ou les postes précédents, pertinence par rapport au parcours à venir, désir de mobilité, appétence pour le poste), soit relatifs à l'environnement d'accueil de l'acteur en mobilité (modalités générales d'intégration comme les formations en salle, facteurs collectifs d'intégration et d'apprentissage, tel que l'encadrement par un acteur expérimenté, le dimensionnement de l'équipe ou le soutien de sa hiérarchie, la disponibilité du collectif métier). Cela permet également de contribuer à la littérature sur la socialisation d'acteurs déjà présents au sein de l'entreprise (Chao, O'Leary-Kelly et al. 1994).

De plus, la littérature sur les mobilités internes et les transitions professionnelles se limite souvent à caractériser les types, les déterminants et les conséquences des mobilités sans s'interroger sur les conditions organisationnelles et individuelles qui favorisent la réussite d'une mobilité pour les deux parties prenantes (Ng, Sorensen et al. 2007). Au travers de nos résultats, nous montrons que même les mobilités qualifiées de difficiles dans un contexte d'ingénierie peuvent être envisageables si les conditions adéquates sont réunies. Nous approfondissons donc le lien entre les types de transitions, avec des niveaux de difficulté variés, et les conditions mises en œuvre pour réduire la période d'ajustement pour les individus et l'entreprise.

Par ailleurs, les travaux autour des transitions professionnelles datant pour la majorité des années 1980 et 1990, il nous semble intéressant de **reposer la question de la gestion des transitions et du processus d'ajustement dans le contexte actuel**. En effet, la montée de la concurrence, de la mondialisation, l'innovation intensive ou encore les réorganisations fréquentes font que de nouvelles contraintes pèsent sur les mobilités. Il a donc été nécessaire de réactualiser ces débats au regard des contraintes imposées par le contexte actuel.

Sur les déterminants de mobilité, alors que beaucoup de travaux s'intéressent encore aux mouvements verticaux, nous considérons **tous les types de mobilité** et apportons des éléments sur la disposition des individus à s'orienter sur les mobilités verticales, horizontales et descendantes. Entre autres, cela permet de rediscuter le statut de la mobilité descendante, souvent perçue comme négative pour les individus, mais qui, sur notre terrain, quand elle est associée à de réelles perspectives de carrière, peut être vécue de façon positive et faire l'objet d'une mobilité volontaire (Hall and Isabella 1985, Sargent 2003). Nous caractérisons également **les facteurs qui contraignent les mobilités dans le centre d'ingénierie étudié**. En ce sens, nous apportons des éléments nouveaux sur la littérature consacrée à l'ingénierie et sur les facteurs à la fois contextuels, structurels, individuels et décisionnels qui entravent les mobilités à l'heure actuelle.

## 2.2. Apports managériaux

En termes d'apports managériaux, nous proposons une **classification des types de mobilité**, basée sur sept critères : le changement de filière métier, de secteur, de site géographique, de famille de fonctions, de spécialité technique, de niveau et de fonction. En plus d'être un apport d'un point de vue théorique, cette classification offre une grille de lecture au sein de l'entreprise de la difficulté inhérente à une mobilité selon les critères de changement présents. Ainsi, nous avons notamment mis en évidence que les changements de métier étaient parmi les plus difficiles, du fait du réapprentissage que cela engendre au niveau des compétences techniques, de la connaissance du vocabulaire mais aussi de la reconstitution de son réseau relationnel et du temps nécessaire pour acquérir la reconnaissance du collectif métier, reconnaissance basée sur sa connaissance du métier. Cette grille de lecture permet également de mettre en évidence le nombre de changements qu'une mobilité entraîne, et d'en déduire un niveau de difficulté relatif à l'accumulation.

Notre recherche a également permis d'identifier un certain nombre de **conditions favorisant la réussite d'une mobilité**. Ces conditions sont autant de leviers à mobiliser pour compenser les risques anticipés sur une mobilité et en favoriser la réussite.

Notre troisième apport concerne **l'outil d'accompagnement des mobilités**, qui répond à un besoin de la part des managers d'avoir une aide et un support à la prise de décision sur une mobilité. Cet outil combine les deux apports évoqués ci-dessus pour aider le manager à évaluer



l'écart entre le poste actuel du collaborateur et le poste visé afin d'anticiper les difficultés éventuelles lors de la prise d'un nouveau poste ou celles de l'environnement à l'accueillir dans de bonnes conditions. Cela permet d'analyser la faisabilité d'une mobilité du double point de vue de l'individu et de l'environnement d'accueil, mais aussi d'anticiper les leviers à mettre en œuvre pour favoriser la réussite de la mobilité. Cet outil permet de combler un manque dans les outils de gestion des mobilités actuellement à disposition, en offrant un accompagnement de la phase de l'entretien de sélection à la construction de l'intégration de l'individu.

### 2.3. Limites de la recherche

Tout d'abord, nos résultats ne sont basés que sur **un seul cas**. Afin de permettre leur généralisation et d'en améliorer la validité externe, ils gagneraient à être étendus à d'autres univers d'ingénierie dans d'autres secteurs que celui de l'automobile.

Nos résultats tirés des récits de carrière se basent **essentiellement sur le point de vue des individus sur leur mobilité**. La triangulation de la perception des mobilités avec les managers n'a pu être opérée que sur 10 cas sur 133. Cependant, ces dix mobilités que nous avons pu trianguler avec les hiérarchiques ont montré que la perception de la mobilité par le hiérarchique était toujours cohérente avec celle de l'individu. De plus, les nombreuses restitutions effectuées auprès des métiers ont permis de valider nos interprétations. Cela nous permet donc d'avoir confiance en la validité de nos résultats. Cependant, il sera important de prolonger ces travaux en consolidant nos résultats par le recueil du point de vue des hiérarchiques sur une plus grande partie de nos mobilités.

Enfin, nous avons opéré un comptage des mobilités **sans construire un échantillon qui soit représentatif d'un point de vue quantitatif**. Nous ne pouvons donc considérer nos résultats chiffrés comme valides d'un point de vue quantitatif. L'objectif de cette démarche était simplement de donner des proportions permettant de caractériser notre échantillon.

### 2.4. Préconisations managériales

Nos travaux ont permis de mettre en évidence des dysfonctionnements dans la gestion des mobilités au sein du centre d'ingénierie étudié. Nous proposons dans cette partie quelques préconisations utiles pour y répondre.

Tout d'abord, il serait nécessaire de redonner la **possibilité de mettre en place de vrais dispositifs d'accompagnement des nouveaux arrivants**, comme du tutorat. Nous avons souligné que le manque d'accompagnement faisait souvent écho à un manque de disponibilité des acteurs expérimentés, souvent mobilisés sur d'autres missions. Pour donner de la visibilité et de la valeur aux tuteurs, il pourrait être utile d'inscrire l'acte de tutorat dans les objectifs individuels des collaborateurs et d'en faire une mission à part entière et reconnue.

De plus, l'acte de tutorat ne peut fonctionner qu'avec un **tuteur qui soit pédagogue et disposé à dispenser son savoir à un individu**. Ces conditions doivent être vérifiées lors de l'attribution d'un référent. Il serait même conseillé de mettre en place un suivi de ce référent pour vérifier sa capacité à encadrer l'individu et le bon déroulement de la démarche. La qualité et la bonne disposition de l'accompagnant est tout aussi importante que celle de l'apprenant.

Troisièmement, il sera essentiel de **mieux préparer et former les managers à leur nouveau rôle d'accompagnateurs des mobilités**. L'outil que nous proposons est un premier pas, mais il doit être suivi d'un véritable accompagnement des managers à la tenue de ce rôle. En cela, nous conseillons fortement de réintégrer des RH de proximité pour sensibiliser les managers à la gestion des mobilités. Par ailleurs, les profils des managers, souvent mono-métiers, devraient également évoluer s'ils doivent promouvoir les mobilités inter-métiers. En attendant, des RH de proximité pourraient pallier le côté très métier des managers et leur manque de visibilité sur les opportunités offertes à l'extérieur de leur métier.

Cette préconisation tente de tenir compte du contexte actuel qui n'est pas très favorable aux fonctions support, telles que les RH. Cependant, nous estimons que pour déployer ces préconisations et assurer une vraie gestion des mobilités, il sera essentiel par la suite de rétablir des RH de proximité.

En outre, la recherche de flexibilité des ressources humaines devrait être accompagnée d'une **plus grande souplesse du système de gestion des mobilités**. Nous préconisons donc de réduire les contraintes imposées par le système, tel que les quotas pour ouvrir les formations internes, et de développer les bonnes pratiques qui amènent davantage de souplesse, comme Optimum.

Enfin, nous avons évoqué à plusieurs reprises le fait que le blocage des mobilités était entraîné par des contraintes contextuelles. **L'embauche externe** semble être la seule vraie réponse au blocage des mobilités. Pour que les ressources puissent bouger plus librement, il faut s'assurer

qu'il y ait une marge en termes de ressources suffisante, soit pour remplacer les départs, soit pour accueillir et former les nouveaux arrivants.

## 2.5. Perspectives de recherche

Pour conclure cette recherche, nous ouvrons la voie à des perspectives de recherche, qui permettront d'apporter des prolongements à ce travail.

Tout d'abord, il serait intéressant de **valider quantitativement le développement de nouvelles formes de mobilité** dans l'ingénierie. Pour cela, il serait envisageable de mener une analyse sur plusieurs décennies des types de mobilités qui ont été opérées, afin de montrer s'il y a réellement plus de mobilités inter-métiers qui ont été réalisées les dix dernières années comme l'indiquent nos résultats. Ce travail pourrait être réalisé avec les données RH contenues dans la base BPU.

Deuxièmement, l'idée de **configurations de critères de mobilité** pourrait être approfondie. En opérant sur un échantillon plus large, il serait possible de proposer une typologie des mobilités opérée dans l'ingénierie et d'y associer des bonnes pratiques de gestion, sur la base des conditions de réussite que nous avons identifiées dans cette recherche.

Enfin, cette recherche ne se basant que sur un seul cas, il serait intéressant de tester la **généralisation de nos résultats à d'autres univers d'ingénierie**. Cela permettrait, d'une part, de confirmer ou non une évolution générale des régimes de mobilité dans l'ingénierie, et, d'autre part, de valider et d'enrichir notre typologie ainsi que les conditions de réussite associées aux mobilités.



## Conclusion

A l'heure où nous concluons ce travail, le contexte chez Renault a connu des évolutions qui permettent de répondre à certaines problématiques évoquées tout au long dudit travail de recherche.

Après avoir enregistré une hausse de ses bénéfices nets, Renault lance un plan d'embauches en 2016, basé sur les conclusions de la Gestion Dynamique des Compétences. Annoncé au début de l'année 2016, il prévoit une embauche de 1000 CDI en France<sup>139</sup> ainsi que le recrutement d'intérimaires dans toutes les catégories socioprofessionnelles et est accueilli en interne comme un événement après de nombreuses années de pénurie de recrutements.

Nous avons eu accès à la campagne de recrutement et avons suivi son déroulement dans les premiers mois de l'année. Au niveau de la DIPVE, 34 embauches sont envisagées, à savoir 25 cadres, dont 2 débutants et 14 dotés d'une expérience de 1 à 4 ans, et 9 ETAM<sup>140</sup>. La stratégie de recrutement s'appuie sur une présence accrue sur les réseaux sociaux et un appel est lancé en interne à soumettre toutes les candidatures de proches pouvant correspondre aux profils demandés. Tous les collaborateurs sont invités à participer à l'effort de recrutement et les managers ont assumé presque totalement la démarche, de la recherche à la soumission d'un candidat à l'embauche. Au global, plus de 80% des embauches ont été réalisées par ce biais. Les principaux viviers de recrutement ont été les stagiaires, apprentis, doctorants ainsi que les prestataires.

Cela répond en partie à l'un des problèmes que nous avons évoqué dans nos résultats, à savoir l'absence de recrutement d'ETAM depuis une dizaine d'années. De manière générale, ces recrutements vont permettre de débloquent partiellement la situation à l'ingénierie et de redonner une certaine marge de manœuvre dans la gestion des mobilités internes.

---

<sup>139</sup> Renault va embaucher 1000 personnes en CDI en 2016, Le Figaro, 12/02/2016, <http://www.lefigaro.fr/societes/2016/02/12/20005-20160212ARTFIG00186-renault-va-embaucher-1000-personnes-en-cdi-en-2016.php>

<sup>140</sup> Source interne : Campagne de recrutement 2016

Au moment où nous rédigeons ces dernières pages, se tiennent les négociations du prochain accord de compétitivité<sup>141</sup> <sup>142</sup>. En interne, les premières orientations du prochain accord de compétitivité ont déjà été transmises aux salariés suite à la réunion de négociation du 4 octobre entre la direction et les organisations syndicales<sup>143</sup>. Quatre leviers sont annoncés :

- La prolongation des réflexions annuelles autour de la projection des besoins en compétences (GDC)
- Le renforcement de la politique de formation par le biais d'un investissement de 220 millions d'euros sur trois ans, d'une amélioration de l'accès à la formation pour les salariés et le développement de parcours de formation certifiants, réalisés en interne, attestant de l'acquisition de compétences et valorisant les parcours de carrière et l'employabilité des salariés. La reconnaissance et la valorisation des formateurs internes est également une des orientations.
- Une politique de recrutement pluriannuel, visible sur trois ans, dans la lignée de celle menée en 2016. En priorité seront embauchés les stagiaires et les alternants.
- Une prolongation des mesures permettant de se réorienter en dehors de l'entreprise, mais comportant moins d'incitations : la DA est supprimée mais la DACS maintenue, arrêt des accompagnements financiers concernant les différents dispositifs permettant d'effectuer des mobilités vers l'extérieur.

L'ingénierie, de même que l'ensemble de l'entreprise, est suspendue à ces négociations et à leur issue. Au terme de cette thèse et de ces quelques années vécues en compagnie des collaborateurs de la DIPVE, nous leur souhaitons que les orientations du nouvel accord de compétitivité répondent aux attentes et aux besoins exprimés par les métiers tout au long de cette recherche.

---

<sup>141</sup> Renault : quel bilan pour l'emploi en France ?, Les Echos, 11/10/2016, <http://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/0211381113795-renault-embauche-1000-salaries-en-france-2034244.php>

<sup>142</sup> Renault ouvre les négociations de son nouvel accord de compétitivité, Les Echos, 21/09/2016, <http://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/0211310518458-renault-ouvre-les-negociations-de-son-nouvel-accord-de-competitivite-2028831.php>

<sup>143</sup> Source interne : Flash info social du 04/10/2016

## Glossaire

ADCR : Adjoint au Directeur Charge Ressource

ARS : Adjoint Ressource Service

CAMI : Chargé d’Affaires Moyens Industriels

CPM : Chef de Projet Métier – Ancienne dénomination : IST.

CUET : Chef d’Unité Élémentaire de Travail

DGI : Direction de la Gestion Individuelle

DIAM : Direction de l’Ingénierie de l’Architecture Montage

DICAP : Direction de la Caisse Assemblée Peinte

DIESC : Direction de l’Ingénierie des Equipements de Systèmes Châssis

DIPA : Direction de l’Ingénierie de Production Alliance

DIPG : Direction de l’Ingénierie de Production Groupe

DIPVA : Direction de l’Ingénierie de Production Véhicule Alliance

DIPVE : Direction de l’Ingénierie de Production Véhicule

DIV : Direction de l’Ingénierie Véhicule

DIVD : Direction de l’Ingénierie Véhicule Décentralisée

DOPA : Déploiement des Objectifs et des Plans d’Actions

EPM : Entretien Préparatoire à la Mobilité

ETAM : Employés, Techniciens, Agents de maîtrise

FOP : Fiche d’Opérations au poste

FOS : Fiches d’Opérations Standards

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

IAQ : Ingénieur Assurance Qualité

IST : Ingénieur Synthèse Technique – Nouvelle dénomination : CPM

JFC : Code projet de l’Espace V

LAS : Liaison au sol

LI : Leader Ingénierie

PFD : Pilote Fonction Démarrage

PFI : Pilote Fonction Industrielle

POE : Pièce Œuvrée Externe

POI : Pièce Œuvrée Interne

RTX : Renault Technology X - nom de la région concernée (Exemples : RTR – Renault Technology Romania ; RTK – Renault Technology Korea ; RTRu – Renault Technology Russia)

XFD : Code projet de la Talisman



## Liste des tableaux

Tableau 1 : Différences entre le modèle traditionnel et la Boundaryless career .....	49
Tableau 2 : Définitions des différents types de mobilité, adaptées de Duhautois, R., Petit, H., Remillon, D. (2012). La mobilité professionnelle. Paris, La Découverte. ....	55
Tableau 3 : les différentes définitions de la mobilité interne dans les domaines gestionnaire, sociologique et psychologique .....	57
Tableau 4 : Relation entre les logiques de carrières et les transitions professionnelles (repris de Gunz, 1988) .....	65
Tableau 5 : Les mouvements inter-rôles .....	65
Tableau 6 : Les transitions intra-rôle .....	67
Tableau 7 : Les caractéristiques de la nouvelle carrière organisationnelle. Traduit de Clarke, M. (2013). "The organizational career: not dead but in need of redefinition." The International Journal of Human Resource Management <b>24</b> (4): 684-703. ....	91
Tableau 8 : Descriptif de notre collecte de données pour la phase exploratoire .....	114
Tableau 9 : Descriptif de notre collecte de données principales .....	118
Tableau 10 : Caractéristiques de notre échantillon .....	123
Tableau 11 : Guide d'entretien à destination des chefs de département et de section .....	126
Tableau 12 : Guide d'entretien à destination des RH et de l'ADCR : pilotes de la mise en œuvre de la nouvelle politique de mobilités .....	127
Tableau 13 : Guide d'entretien à destination des nouveaux embauchés .....	127
Tableau 14 : Guide d'entretien pour la collecte des données principales .....	128
Tableau 15 : Guide d'entretien à destination des hiérarchiques de la phase de triangulation ...	129
Tableau 16 : Descriptif de notre collecte de données pour la phase de triangulation .....	135
Tableau 17 : Descriptif de notre phase d'expérimentation .....	137
Tableau 18 : Tableau récapitulatif du design de recherche .....	140
Tableau 19 : Les emploi-types critiques tous métiers à la DIPVE .....	183
Tableau 20 : Les départs entre 2013 et 2016 à la DIPVE dans le cadre de l'accord de compétitivité de 2013 .....	190
Tableau 21 : Données tirées des bilans sociaux publiés entre 2005 et 2015 .....	193
Tableau 22 : Les métiers de l'échantillon répartis dans trois grandes entités .....	199
Tableau 23 : Classement des postes de l'Ingénierie Process d'après les grilles de compétence et le job grading (Annexe 3 : Deux exemples d'outils d'information sur les mobilités) .....	203
Tableau 24 : Principales fonctions de notre échantillon classées par famille de fonctions .....	205

Tableau 25 : Typologie des 133 mobilités tirées des 37 récits de vie.....	206
Tableau 26 : Récapitulatif du nombre de changements de métier (par métier en %).....	207
Tableau 27 : Synthèse des évolutions souhaitées et observées de la nouvelle politique de mobilité.....	216
Tableau 28 : Caractérisation des mobilités en trois catégories (Réussite, Difficulté, Echec) d’après la perception des individus.....	218
Tableau 29 : Caractérisation des mobilités en quatre catégories (Réussite, Difficulté de niveau 1 et 2, Echec) d’après la perception des individus et le point de vue de l’entreprise.....	241
Tableau 30 : Récapitulatif des taux de changements de métier par entité (en %).....	242
Tableau 31 : Taux de réussite, de difficultés de niveau1 et 2 ou d’échecs des mobilités inter-métiers par entité (en %).....	244
Tableau 32 : Synthèse des facteurs explicatifs de la mobilité de Nathan.....	255
Tableau 33 : Synthèse des facteurs explicatifs de la mobilité de Paul.....	257
Tableau 34 : Synthèse des facteurs explicatifs de la mobilité de Pierre.....	261
Tableau 35 : Synthèse des facteurs explicatifs de la mobilité de Yannick.....	265
<i>Tableau 36 : Synthèse des facteurs explicatifs de la mobilité de David.....</i>	<i>267</i>
Tableau 37 : Synthèse des conditions de réussite des mobilités.....	279
Tableau 38 : Présentation du premier cadrage type de la prise de poste, issu de la Fiche parcours d’intégration.....	292
Tableau 39 : Présentation du bilan type de l’intégration au bout de six mois, issu de la Fiche parcours d’intégration.....	292
Tableau 40 : Mode de cotation par couleur de chaque item de l’outil d’accompagnement des mobilités.....	297
Tableau 41 : Outil d’accompagnement des mobilités – Fiche Manager.....	298
Tableau 42 : Outil d’accompagnement des mobilités – Fiche Candidat.....	299
Tableau 43 : Correspondance entre les items de l’outil d’accompagnement des mobilités et les conditions de réussite des mobilités identifiées lors de l’analyse de la faisabilité des mobilités.....	301
Tableau 44 : Synthèse des déterminants contextuels des mobilités observés sur notre terrain et de leur impact sur les mobilités.....	327
Tableau 45 : Synthèse des déterminants structurels des mobilités observés sur notre terrain et de leur impact sur les mobilités.....	328
Tableau 46 : Synthèse des déterminants individuels des mobilités observés sur notre terrain et de leur impact sur les mobilités.....	329

Tableau 47 : Synthèse des déterminants décisionnels des mobilités observés sur notre terrain et de leur impact sur les mobilités .....	331
--	-----

## Liste des figures

Figure 1 : Schéma général de la thèse .....	24
Figure 2 : Organigramme de la Direction de l'Ingénierie de Production Groupe.....	37
Figure 3 : Organigramme de la DIPVE.....	38
Figure 4 : Adapté et traduit de Vardi, Y. (1980). "Organizational career mobility: an integrative model." The Academy of Management Review <b>5</b> (3): pp. 341-355. ....	71
Figure 5 : Traduit et adapté d'Anderson, J. C., Milkovich, G.T., Tsui, A. (1981). "A model of intra-organizational mobility." The Academy of Management Review <b>6</b> (4): pp. 529-538.....	73
Figure 6 : Cadre théorique intégrateur des déterminants de la mobilité traduit de Ng, T. W. H., et al. (2007). "Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension." Journal of Occupational and Organizational Psychology <b>80</b> (3): 363-386. ....	74
Figure 7 : Repris et adapté de Nicholson, N. (1984). "A theory of work role transitions." Administrative Science Quarterly <b>29</b> (2): pp. 172-191. ....	97
Figure 8 : Plan d'action de la GDC DIPVA Monde 2016 <sup>82</sup> .....	183
Figure 9 : Cycle annuel de la Gestion Dynamique des compétences par métier au niveau monde .....	184
Figure 10 : Positionnement de l'outil d'accompagnement des mobilités par rapport aux autres outils du processus de mobilité .....	294

## Liste des vignettes

Vignette 1 : Parcours classique de Jean dans le métier Emboutissage.....	209
Vignette 2 : Passage cadre d'Alexis, PFI Montage.....	232
Vignette 3 : Mobilité de Nathan, PFI Emboutissage Caisse.....	253
Vignette 4 : Mobilité de Paul, PFI Soudure Châssis-Liaison au sol.....	256
Vignette 5 : Mobilité de Pierre, PFI Assemblage Tôlerie Caisse.....	258
Vignette 6 : Mobilité de Yannick, CAMI Assemblage-Tôlerie Caisse.....	263
Vignette 7 : Mobilité de David, Pilote process Emboutissage Caisse.....	266

## Liste des annexes

Annexe 1 : Exemple d'une transcription de réunion avec le métier Emboutissage Caisse .....	349
Annexe 2 : Exemple d'un compte rendu de réunion avec le département Châssis Liaison au sol .....	358
Annexe 3 : Deux exemples d'outils d'information sur les mobilités.....	361
Annexe 4 : Présentation de cas significatifs de l'échantillon de parcours intra-métier .....	363
Annexe 5 : Présentation détaillée de cas significatifs de parcours présentant des mobilités inter- métiers .....	365
Annexe 6 : Résultats de l'expérimentation 1 de l'outil d'accompagnement des mobilités .....	370
Annexe 7 : Résultats de l'expérimentation 2 de l'outil d'accompagnement des mobilités .....	372

Annexe 1 : Exemple d'une transcription de réunion avec le métier Emboutissage Caisse

**Compte rendu d'une réunion du 12/06/2013 avec le métier Emboutissage sur l'analyse des premiers entretiens de la phase de collecte de données principales**

Cette réunion fait suite à une présentation du projet de recherche datant du 18 avril 2013. Ont participé à cette réunion, les trois membres de l'équipe de recherche, Maud Guy-Coquille, Jean-Claude Sardas et Cédric Dalmaso, les chefs de service Métier et Développement (CdS 1 et 2), ainsi que l'Adjoint Ressource Service (ARS) du département Emboutissage (ce dernier arrive 15 minutes avant la fin de la réunion).

A ce stade de la recherche, nous avons déjà interviewé lors de notre phase exploratoire les deux chefs de service et réalisé trois entretiens avec des acteurs opérationnels afin de comprendre et d'analyser le statut d'une compétence transverse, la Faisabilité, et la possibilité d'établir des parcours inter-métiers à partir de compétences communes.

La réunion se déroule sur la base d'une présentation powerpoint, présentant les résultats des entretiens.

[Présentation des résultats]

**CdS 2** : Quand on parle de transverse, est-ce transverse dans le métier ou entre les métiers ?

**Maud** : Les deux

**CdS 2** : Même question sur la signification de critique

**Cédric** : Critique était en débat. Selon l'évolution des sources et du contexte, cela change.

**CdS 1** : Il y a un an, on pouvait dire que la population des PFI était critique, en 2014 avec les départs, elle sera sensible.

**Cédric** : Daniel aujourd'hui, je ne sais pas exactement ce qu'il entend par compétences critiques. Il y a un discours qui est un peu mouvant.

**CdS 1** : C'est le sens de l'entreprise. Dans le cadre du Want2be, les compétences critiques sont des compétences insuffisantes dans l'entreprise et qui nécessitent un apprentissage sur plusieurs années

**CdS 2** : Transverse, c'est interne et externe, critique c'est plutôt au sens Renault.

**Cédric** : Le sujet n'est pas encore bien stabilisé. Il y aura un travail spécifique, par rapport à votre activité, de caractérisation juste pour qu'on s'entende de...

**Jean-Claude** : On verra que ce n'est pas uniquement des enjeux où il y a des populations qui devraient croître ou décroître, c'est un problème ou un sujet transverse la question de la faisabilité.

**CdS 1** : On parle plus de fonctions que de compétences.

**Jean-Claude** : C'est un enjeu critique, plutôt que des populations qui seraient critiques ou sensibles.

**Cédric** : Il y a un enjeu, à caractériser, déjà en Emboutissage, sur quelles sont les temporalités de montée en compétence pour prendre des postes et ce que signifie la transversalité inter-métiers (pour l'emboutissage et vis-à-vis des autres métiers).

**CdS 2** : Typiquement, pour les compétences transverses, l'exemple de la faisabilité est un bon exemple. Il faut que nos collègues du dessin aient un minimum de compétences en emboutissage avant qu'on fasse valider leur truc pour qu'il n'y ait pas de grosses erreurs. Et réciproquement. Il faut qu'on ait un minimum de connaissances sur ce qu'est une caisse, quels sont leurs impératifs pour ne pas non plus demander des choses infaisables. Donc c'est bien une compétence transverse hors de l'emboutissage.

**Jean-Claude** : Comme le périmètre à étudier est finalement très large, il a été décidé de partir sur, je les appelle, « axes transverses » plutôt que compétences. A partir de ça, on sera bien obligé de les resituer par rapport à l'ensemble des compétences dans chacun des métiers, mais avec une problématique d'emblée qui nous oblige pratiquement à raisonner de façon transverse et qui nous amène très vite à concevoir des parcours pour acquérir cette compétence faisabilité et à réfléchir aux mobilités.

[Présentation des résultats]

**CdS 1** : L'ISTa s'appelle maintenant chef de projet métier. Un PSC est un LI dans BPU. Il y a la fonction BPU et le poste que tu occupes. Quant au LI, son intitulé de poste est animateur technique. Donc si on veut être cohérent, il faut soit mettre LI pour les deux, soit mettre PSC et animateur technique. Il y a quelques années, on trouvait tout et n'importe quoi dans le catalogue des fonctions BPU. Il a été nettoyé. Le job grading a été basé sur les fonctions BPU.

[Présentation des résultats]

**CdS 2** : La faisabilité économique d'accord, la faisabilité en fonction des politiques techniques, je ne suis pas trop d'accord. Il y a une stratégie qui est donnée et qui est à la base de la pyramide. Ce n'est pas une question de faisabilité. Il y a une stratégie, c'est une règle et on doit entrer dans cette stratégie. C'est vraiment une donnée d'entrée

**CdS 1** : Ça ne fait pas partie du métier.

**CdS 2** : La faisabilité de la pièce par rapport à la stratégie.

**CdS 1** : Quand tu donnes à un pilote process une ligne XL avec 6 presses ou trois presses, il ne va pas donner la même réponse en termes de faisabilité. Donc c'est une donnée d'entrée.

**Jean-Claude** : Et pour les standards qu'on s'efforce de conserver... On peut se dire que c'est une donnée d'entrée. Mais on peut se demander si par hasard ça remet ou pas en cause la stratégie technologie ou certaines contraintes qu'on s'était donnée au départ.

**CdS 1** : On en tient compte quand on a décidé de passer d'une ligne de presse de 5 opérations à 4, on en tient compte.

**CdS 2** : On fait attention à ce que la stratégie soit à jour et qu'elle évolue si elle a besoin d'évoluer.



**CdS 1 :** Il y a de la faisabilité et de l'affectation. Ce sont deux mondes assez proches. C'est l'environnement (l'affectation) de la faisabilité.

**Jean-Claude :** Quelles sont les dynamiques, qu'est-ce qu'on cherche à définir encore plus précisément, qu'en est-il de l'écriture et du respect des politiques technologiques ?

**CdS 1 :** Le chef de projet métier et le PSC sont les garde-fous de ça : s'assurer du respect des politiques techniques et des stratégies industrielles.

**Jean-Claude :** La situation actuelle, est-ce qu'on considère qu'il va falloir définir encore plus, de façon plus stricte ?

**CdS 1 :** En fait, si les gens en parlent plus aujourd'hui, c'est parce que la stratégie a évolué, a été remise en cause. Avant, on disait au pilote process, on va faire le véhicule à Douai, tu disposes de ce parc-là et tu vérifies que les pièces sont faisables sur ce parc. Aujourd'hui, sous la contrainte des investissements et des TEI, on a revu notre politique et on l'a fait valider au niveau juste au-dessous de Carlos Tavares. On se concentre sur les très grosses pièces et les grosses pièces et le reste on propose de l'approvisionner chez les fournisseurs. On fait qq exceptions à cette règle. Toutes nos presses pour emboutir les pièces moyennes et petites ont été achetées il y a 40 ans. Avec le budget d'investissement dont on dispose, on fait le constat depuis plusieurs années qu'entretenir le gros, très gros, moyen et petit, ce n'est plus possible. Même avec l'enveloppe qui nous est donnée, cela nous fait prendre des risques sur le gros et le très gros. Donc on a décidé de ne plus mettre d'argent sur ces moyens-là. Depuis 40 ans, on a développé des technologies de plus en plus performantes. La décision est donc d'externaliser et de chercher à proximité des fournisseurs performants pour qu'il n'y ait pas une envolée des prix de revient sur nos véhicules. Il y a une douzaine d'années, on a été autorisé à faire nos derniers investissements sur ces types de presses (progressives). On propose tant qu'on les a de les charger. Sur le Want2be XL/L, on peut s'autoriser à externaliser un peu (20 %) parce qu'on a des usines où on n'est pas capacitaire et sur le moyen et petit, faudra partir sur une majorité de pièces POE et un peu en interne. Mais c'est ce que veut l'entreprise : ne mettez pas tout en externe parce que vous n'allez plus savoir faire, on ne sera plus capable de challenger les fournisseurs, on va mal acheter. Les machines sont implantées dans les usines, il y a des hommes qui travaillent dessus. Notre proposition, c'était d'avoir une décroissance lente sur ces moyens-là. A partir des projets 15/40, on ne met plus d'activité dessus. Par contre, il y a eu récemment de l'activité avec la Captur. On va laisser mourir gentiment ces moyens pour que le fabricant qui l'exploite voie que la machine est de moins en moins occupée et que finalement, on ne la charge plus. On nous a demandé d'étudier d'autres scénarios comme l'arrêt brutal. Ça coûterait extrêmement cher. La troisième solution serait de tout faire racheter par un fournisseur (les machines et les hommes). Comme il aura des sous, il va remplacer les machines et en mettra des neuves. Le problème, c'est la dépendance à un fournisseur qui aura dépensé du capital dans une usine. On aurait fait les interviews il y a un an ou deux ans, ça ne serait pas du tout ressorti. On est en train de changer les habitudes de travail et on voit des réflexes d'autodéfense. Le Process propose sur une presse moyenne mais se dit que si c'est sur une presse moyenne, ça va partir en POE. Donc il va essayer de les faire par 4 sur une presse L.

**CdS 2 :** Il y a un accompagnement à faire. Les gens avaient pour objectif pendant 20 ans d'affecter les usines quel que soit le coup. Maintenant, on demande aux gens de proposer à l'entreprise la voiture la moins chère possible. Je propose l'équation économique optimisée.

**CdS 1 :** Notre dossier a été béni par tous les patrons dans toutes les régions. Maintenant, il faut l'appliquer. Ça donne des échanges assez sympathiques. Une personne détachée de Douai :

« j'étais le monstre qui vidait Douai ». La personne de Douai : « ça commence par-là, après ça sera les presses L et XL et voilà il n'y aura plus d'emboutissage. Et vous trouvez de l'argent pour mettre des presses à Tanger ou en Chine ».

**CdS 2 :** A côté de cela, on investit dans de nouvelles technologies comme l'emboutissage à chaud.

**CdS 1 :** On a des gardes fous qui sont les chefs de projet métier. Comme ils sont au métier et que je les encadre, je les oblige à appliquer cette stratégie. Je ne veux pas qu'on déroge à ça. C'est difficile aussi vis-à-vis des usines qui défendent le fait qu'elles savent faire. Les relations sont très tendues en interne et encore plus avec les usines. C'est très difficile d'obtenir l'adhésion. L'usine, même si le chef de département a compris, se met en opposition et fait de bonnes contre-propositions. Le problème, c'est que les gens raisonnent rentabilité.

**Jean-Claude :** On était en interne à l'emboutissage et l'usine. Si on va vers l'amont et le produit, comment ça se traduit en termes de préconisations et de contraintes que l'emboutissage s'efforce d'imposer au Produit ?

**CdS 2 :** Typiquement, sur la longueur de gamme (le nombre d'Op pour faire une pièce). Dès qu'on a les premiers dessins du Produit, on leur donne les contraintes process qu'ils doivent respecter. Donc ils savent qu'il y a des choses qui nous font sortir de notre capacitaire, de notre stratégie qu'ils n'ont pas le droit de faire. Il y a des cas où il y a des dérogations. On leur donne des contraintes du fait de la stratégie métier. Ça peut être sur des longueurs de gamme, sur des matières qu'on n'a pas le droit d'utiliser...

**CdS 1 :** Ca va au-delà de la faisabilité. On introduit la notion économique. La pièce, je vais savoir la faire, mais à un prix...

**CdS 2 :** Il y a un critère important qui ne ressort pas : c'est le délai et le planning. En fonction de ça, on va orienter les choses en fonction du temps qui nous reste. A la fin du projet, quand on se regarde dans le miroir et qu'on se demande si on aurait fait pareil si on avait eu le temps : non, on n'aurait pas fait pareil, on n'est pas optimum. Mais parce qu'il y a un planning qui court. Il trouve cela un peu étonnant que le sujet ne soit pas sorti. Alors qu'en plus, on le vit aujourd'hui avec un V3P.

**CdS 1 :** Moi, je retiendrai trois notions : la faisabilité pure, est ce que je sais sortir la pièce (pièce et process). Après, le travail du faisabiliste, un bon justement, c'est d'orienter le dessin pour qu'il produise la pièce la moins chère possible. Donc ça c'est de l'optimisation. Et après, il y a la contrainte planning. Si tu avais eu encore plus de temps, tu aurais pu plus optimiser.

**Cédric :** Quels sont les acteurs les plus impactés par la nouvelle stratégie ?

**CdS 2 :** Tout le monde à l'Emboutissage

**CdS 1 :** Ca impacte aussi les achats. Ils sont un volume d'affaires plus important.

**Cédric :** Où vont les chefs de projet ?

**CdS 1 :** Ce qui change dans la réorganisation, avant j'avais la responsabilité de la section Métier Capacitaire qui est devenue Service, où j'intègre aussi des activités sur l'injection plastique, aussi bien la synthèse capacitaire et les projets capacitaires que l'injection plastique. Sur les projets,

j'encadrerais les ISTa du GW2 au Contrat. Mon objectif, c'était de les cadrer. Tu fais comme ça et tu feras toujours comme ça. Pour qu'ils passent au Métier... Quand ils ont fini un projet, il y a des choses qui ont évolué. Je les formatais. Dans la réorganisation, l'ISTa qui devient chef de projet métier reste dans le métier jusqu'à la fin du projet. Ce n'est plus du tout le même travail et la même responsabilité. En plus, il est accompagné à partir du TGA (CdS 2 avait compris Contrat). On crée l'UET : le chef de projet métier à chef d'UET et on lui attache les PFI au TGA et les CAMI.

**CdS 2** : ...qui sont au métier.

**CdS 1** : On récupère la casquette d'IST gamme sur le périmètre Emboutissage.

**Cédric** : Vous récupérez la partie qui était sous projet avant. Comment la coordination se fait avec...

**CdS 2** : Très bien !

**Cédric** : Je n'en doute pas. Mais comment ?

**CdS 2** : On apprend. Aujourd'hui, on ne sait pas. Il y a deux niveaux hiérarchiques qui ont sauté : l'IST process et l'IST gamme. Il va falloir apprendre à travailler sans... et à travailler plus en transversal.

**CdS 1** : Il y a tout à construire. Quel est le rôle du futur chef de service des chefs de projet métier ? Comment il intervient dans les projets ? Les chefs de projet métier sont rattachés fonctionnellement au DPIA. Le chef de service, comment il intervient, comment il se positionne ?

**CdS 2** : Il y avait un DGTA qui existait. Sa fonction nouvelle va être simplifiée au TGA et il donnera la main à un DPIA qui a la responsabilité Indus. Le DGTa dépend du Produit et le DPIa dépend du Manufacturing.

**CdS 1** : Il s'appelle Ingénieur en chef.

**CdS 2** : Au TGA, il y aura un passage de relais entre le Produit et le Manufacturing.

**Les deux** : La nouvelle réorganisation pose des questions sur le fonctionnement dans les projets.

**CdS 1** : Les chefs de projet métier sont nommés à peu près deux mois avant le pré-contrat, les PFI arrivent à peu près au précontrat et les CAMI, le premier CAMI POE avant au DFO et les autres au TGA.

[Présentation des résultats]

**CdS 1** : Il y a un parcours, attends, c'est pas en regardant les pièces tous les jours que ça vient.

**CdS 2** : Y'a des formations de toute façon sur les logiciels pour commencer.

**CdS 1** : La simulation pour commencer, c'est super bien. Quand on est à côté d'une presse, on ne voit pas ce qu'il se passe à l'intérieur, comment la matière s'écoule.

**CdS 2** : Tous les pilotes process et les LI sont autonomes sur la simulation. La cellule calcul n'existe plus. Il y a un référent simulation qui est Jean-Charles Franconville. La compétence

simulation est chez les LI et les pilote process, et elle fait partie intégrante de la faisabilité et de la validation de leur process.

**CdS 1 :** Après, quand on voit la pièce, on sent les plis, on sent les casses, mais parce qu'on a bien visualisé, qu'on a fait des simulations, qu'on a vu la tôle se déformer pas à pas.

**CdS 2 :** Il y avait plusieurs schémas, il en avait qui passaient par l'outillage ou des postes de CAMI, d'autres par la simulation. Un des problèmes a contrario, c'est que maintenant, tout le monde passe par de la simulation. Ils font de la faisabilité produit uniquement et ils oublient que leur boulot, c'est de faire de la faisabilité process. Et faire de la simulation, ce n'est pas faire de la faisabilité process. C'est pour ça qu'il y a des formations longues sur les outillages qui ont été demandées, pour ne pas seulement répondre à la faisabilité pièce mais aussi à la faisabilité des outils.

**CdS 2 :** C'est quoi un bon pilote process ?

**CdS 1 :** Pour arriver au niveau d'aller voir un concepteur et lui dire là tu m'enlèves ça... c'est plus rare.

**CdS 2 :** Sur un boulot de pilote process, le gars il est autonome au bout de 3 ans. Au bout de 7/8 ans, il passe LI. Que renferme le terme de bon pilote process ? Est-ce que bon pilote, c'est le moment où il est capable de passer au niveau du dessus ? Si c'est ça, oui, c'est de cet ordre-là. Mais il est autonome à partir de 3 ans.

**CdS 1 :** Après, qu'est-ce qui fait qu'il y a des gens qui restent 10 ans pilote process ? Est-ce que ça existe ?

**CdS 2 :** Oui, il y en a même qui resteront pilote process toute leur vie. Mais heureusement que tout le monde ne veut pas être calife à la place du calife. Parce que même un pilote process doit avoir des relations extérieures, doit travailler avec les autres.

**CdS 1 :** Donc là on va travailler sur les compétences transverses.

**CdS 2 :** Transverses, relationnelles...

**CdS 1 :** Il faudrait bien travailler le passage finalement. Comment je caractérise le passage de pilote process à LI ? On sent bien qu'il fallait des compétences techniques, c'est sûr, mais que cela ne suffisait pas.

**Jean-Claude :** Une capacité de dialogue avec le Produit. Une maîtrise technique et par ailleurs une capacité relationnelle. Même la capacité technique, faut avoir au moins un projet complet. Il est autonome au bout de trois ans, mais pour faire quoi ?

**CdS 2 :** Il est autonome pour commencer à faire son process. Au bout de trois ans, on ne va pas lui donner un côté de caisse. Il commencera par des pièces plus simples. Il est autonome pour certaines pièces pour faire son process, pour valider son process et pour commencer à discuter avec un bureau d'étude et un outilleur sur des pièces qui vont aller en croissant de plus en plus complexes et des périmètres qui vont aller aussi en croissant.

**CdS 1 :** Je pense que ça se schématise. Je commence à travailler sur des pièces plutôt simples puis au fur et à mesure, je mets de la complexité. Un PSC, c'est pareil. Plus ça va, plus je lui en donne et plus ça va, plus je donne des dossiers complexes. C'est vrai pour tout le monde.

**CdS 2 :** C'est vrai pour des chefs d'UET à qui on va donner des sujets en plus d'animation d'équipe, des plans métier, des sujets DOPA. C'est vrai sur tous les postes. Le passage pilote process à LI, à chaque fois on se pose la question avec les chefs d'UET : il est pilote process, il n'a pas la responsabilité, quoi, il a la responsabilité de ses pièces, mais il n'a pas la responsabilité du lot global, parce qu'il y a le LI. Pour le tirer LI, sur quel projet je le mets, quel périmètre je lui mets pour ne pas le mettre en déséquilibre, et avec quels pilotes process potentiellement un peu expérimentés je le mets pour ne pas avoir une équipe déséquilibrée ? Dans l'évolution des gens, la réflexion elle est plus globale, je ne vais pas mettre un LI en place si derrière j'ai 6 sous-traitants qui vont devoir bosser avec lui. C'est évident que je vais l'envoyer au casse-pipe, sauf si je veux tuer le projet et tuer sa carrière. Mais c'est une question qu'on se pose sans arrêt avec le chef d'UET pour chacun.

**CdS 1 :** Le PFI qu'on veut faire évoluer sur un poste de chef de projet métier, c'est vrai aussi, on va faire très attention. Si c'est la première fois, on ne va pas lui mettre des PFI qui débutent.

**CdS 2 :** Le CAMI qui devient PFI, on aura plutôt un soubassement sur une deuxième voiture qui n'est pas une plateforme complète pour commencer à comprendre les enjeux, les tenants et les aboutissants, ses interlocuteurs, les fonctionnements. Mais c'est pas écrit. On le pratique dans tous les RH1, les points avec les chefs d'UET, mais c'est pas écrit.

**Cédric :** Ça vous intéresse qu'on l'écrive ?

**CdS 1 :** Ça serait bien, parce qu'on a souvent des déçus : « pourquoi pas moi ? ». Tu es CAMI, tu veux devenir PFI, qu'est-ce qui te manque, qu'est-ce que tu dois encore développer pour... ?

**CdS 2 :** Il manque une petite vision sur la faisabilité, il manque la vision extérieure à l'embout. Un concepteur de pièces qui fait de la faisabilité emboutissage, moi ça m'intéresse. Parce que s'il te dit, c'est de l'emboutissage, c'est qu'il a rien compris à son boulot. Je pense qu'il y en a beaucoup qui vont répondre ça. C'est important qu'on ait tous les départements connexes.

**Cédric :** C'est quoi les départements connexes ?

**CdS 2 :** Le Produit, le Dessin autant les LI, que les dessinateurs et les IST Produit. Les gens de l'archi et de la DIEC, c'est plus loin déjà.

**Maud :** L'assemblage ?

**CdS 2 :** L'assemblage, par rapport au sertissage, ça peut être rigolo.

**Maud :** Et la peinture ?

**CdS 2 :** La peinture, par rapport au trou d'évacuation.

[Arrivée ARS]

[Discussion sur les compétences transverses]

**CdS 2 et CdS 1** : Le pilotage et la gestion de projet

**CdS 1** : Le management

**Pascal** : L'automatisation.

**CdS 2** : C'est dans la faisabilité. Faisabilité process et automation. Il y a des grandes compétences en simulation, dans les matériaux. Mais là on va commencer à rentrer dans les détails. Les compétences relationnelles.

**ARS** : L'anglais.

**CdS 2** : La capacité à travailler en multi-culturel.

**ARS** : L'économique aussi.

**CdS 2** : On se posait la question de savoir si c'était pas dans la faisabilité. Dans la faisabilité était ressortie la faisabilité économique.

**CdS 1** : Ça fait partie pour moi des compétences transverses.

**ARS** : Y'a le technique et l'économique. Faut quand même faire deux paquets. Ce n'est pas les mêmes profils, les mêmes souhaits de carrière, ce n'est pas du tout la même chose.

**CdS 1** : En tout cas, je serais très intéressée par ce travail sur les postes. On propose un poste de PSC et après tu peux faire quoi. Ben voilà, y'en a un qui va là, là là... On aura un document, qui au travers de cette fonction, j'ai développé tels types de compétences qui sont communes avec telle ou telle fonction... La boussole, c'est n'importe quoi. Je suis chef d'UET à l'emboutissage, je peux être chef d'UET n'importe où.

**ARS** : Il y a quand même des choses pas inintéressantes. Y'a des passerelles auxquelles on ne pense pas obligatoirement qui sont mises dedans.

**CdS 1** : Oui, mais pour moi, c'est pas suffisant.

**ARS** : Faudrait faire des boussolettes locales

[Discussion autour de la démarche de collecte]

**CdS 2** : Le travail de carrière, il est presque en dehors du RH1. Le but du RH1, il est de partager et de donner des orientations aux gens.

**Jean-Claude** : Après le comité, avoir un entretien avec CdS 2 ou CdS 1 pour savoir pourquoi le choix de telle orientation ou non. Voir les principes qu'on pourrait formuler.

**CdS 1** : Sur la fonction de PSC, il faut revoir Christian<sup>144</sup>. Il a vu l'évolution dans la prise de responsabilité, la prise de hauteur. Il est capable de décrire cette évolution. Il s'est remis en cause, a développé ses compétences.

---

<sup>144</sup> Prénom modifié

On fait des parcours de l'UET capacitaire et standards vers la synthèse capacitaire ou les projets. Je voudrais que tu rencontres un PFI capacitaire qui est passé PFI sur un projet gamme. Ça s'est toujours bien passé, mais on n'a pas décortiqué le pourquoi ça se passait bien. L'inverse ne se fait pas. Quand on travaille sur un projet, on est dans la lumière, alors que sur les presses, on est dans l'ombre. Moi je l'explique comme ça. Comment je mets plus dans la lumière des personnes qui font ça ?

**Cds 2** : Chef d'UET Process. Un pilote process et un LI.

**Cds 1** : Le pire qui puisse arriver à un chef d'UET, c'est qu'il soit nommé et qu'il ait à acquérir à la fois la compétence technique et le management. Ça, je l'ai vécu plusieurs fois. La première année, c'est affreux. Une mobilité qui se passe bien, c'est tu viens avec soit ton bagage technique, soit ton expérience pour manager des équipes et... c'est un autre périmètre technique sur lequel tu vas apprendre. (...) La vraie problématique ce sera de trouver comment remplacer XX (l'expert Emboutissage).

**Cds 2** : Une autre problématique est celle du fonctionnement de la filière expertise.

**Cds 1** : Va trouver un ingénieur qui a fait toute sa carrière en emboutissage et dans pas mal de spécialités, qui a vraiment mis les mains dans le cambouis, qui connaît le terrain, les gens la littérature. Aujourd'hui, nos ingénieurs, dès qu'on leur dit qu'ils sont bons, ils partent ailleurs. Les référents sont mal perçus.

Annexe 2 : Exemple d'un compte rendu de réunion avec le département Châssis Liaison au sol

**Compte rendu de la restitution des résultats, faite au métier LAS**

**17/09/2014**

**Durée : 1h30**

**Présents :** Chef de département, Chef de Service Châssis Mécano-Soudure, Chef de Service Ingénierie Usinage Montage système industriel, Adjoint Chef de service CUET PFI, ARS, Thierry Stahl (Chef de service Management de la performance et ADCR DIPVE), Laurence Parisot (CUET Capitalisation - Méthodes Projets), Jean-Claude Sardas (Professeur, Centre de Gestion Scientifique, Mines-Paristech), Maud Guy-Coquille (Doctorante, Renault/Centre de Gestion Scientifique, Mines-Paristech)

**Excusés :** Adjoint Chef de service - CUET PFI/PSI, Cédric Dalmasso (Chercheur, Centre de Gestion Scientifique, Mines-Paristech)

Durée de la présentation : environ 45min

Questions/réponses : environ 35min

**Quelques points à préciser, à la demande du chef de département :**

- Pourquoi a-t-on choisi la population des PFI, alors que finalement, c'est celle qui permet le plus facilement des mobilités inter-métiers ?
- Comment on qualifie un échec ? Que met-on derrière ce terme ? Notamment dans le cas des mobilités inter-métiers : on a un fort taux d'échec ou de difficulté, mais qu'est-ce que les acteurs mettent vraiment derrière ces termes ?

**En réponse à notre interrogation concernant les facteurs explicatifs du succès des mobilités inter-métier au LAS, les acteurs nous donnent quelques éléments de compréhension :**

- Les acteurs du Châssis ont une vision claire du produit sur lequel ils travaillent. Le fait qu'il y ait une bonne connaissance de ce produit facilite les mobilités impliquant un changement de métier.
- Le Mans est une petite entité, en vase clos, ce qui fait que les mobilités (et notamment celles qui impliquent un changement de métier) sont presque obligatoires si les acteurs veulent rester au Mans. De plus, les choix sont restreints pour les postes qui se libèrent. Ainsi, un acteur qui veut évoluer ou changer de poste doit être prêt à apprendre à changer de métier. La géolocalisation du métier LAS fait qu'il y a une contrainte forte qui pèse sur les mobilités. Cela peut être très traumatisant pour un individu de changer de site, et notamment d'aller à Paris. Il y a une vraie crainte des acteurs face à la possibilité d'une mutation dans un autre centre que Le Mans (peur d'être déraciné). Ce point-là en amène un second : l'un des acteurs présents nous met en garde contre les non-dits cachés derrière un sentiment de réussite. Ainsi, un acteur peut juger une mobilité réussie car il a pu rester au Mans.
- Le fait d'avoir tous les métiers dans un même bâtiment peut aussi faire que cela fait moins peur de changer de métier.

**Cependant, un acteur indique que les formations destinées à accompagner les changements de métier sont difficiles à mettre en place.** Il n'y a pas forcément de modules qui existent. L'accompagnement reste un point délicat et finalement, le temps nécessaire pour le mettre en place n'est pas toujours pris. Les PFI arrivent souvent au dernier moment, pas forcément en



temps et en heure comme prévu initialement. Le temps de s'y mettre est souvent négatif, donc ça complique grandement les choses.

**Proposition d'ajout d'un nouveau facteur caractérisant un déplacement fonctionnel :** Facteur géographique ou changement de site. Ce facteur semble important aux acteurs, surtout si l'on le regarde sous l'angle de la perte du réseau relationnel. Ils prennent l'exemple notamment d'un nouvel arrivant à Flins qui n'aura pas forcément de connaissances sur le site et sera isolé dans les premiers temps (et qui notamment déjeunera seul – exemple concret qui sent le vécu pour les acteurs présents et les met d'accord). L'ajout de ce critère fait l'unanimité auprès des acteurs assistant à la présentation.

**Les acteurs présents lors de la réunion sont d'accord pour dire qu'ils ont des difficultés sur la définition des perspectives futures.** Non seulement il leur est difficile de s'engager sur les prochains postes en perspective, du fait de la rapidité des changements (changements de postes d'autres acteurs, incertitude liée aux projets...), mais en plus, ils n'ont pas une vision claire des perspectives possibles après un poste donné. C'est fait dans le cas des passages cadre, mais c'est un exercice très difficile à réaliser.

**Le positionnement du poste de géomètre surprend tous les acteurs présents.** Nous leur expliquons qu'il s'agit d'un positionnement calqué sur le niveau du poste de géomètre en Emboutissage et que cela pourra évoluer dans la cartographie LAS.

**Le vocabulaire employé donne une image négative de la démarche que nous tentons de mettre en place.** On parle beaucoup d'échecs et de difficultés, ce qui donne une image négative du discours que nous tenons. Il faut insister sur le fait que nous étudions aussi bien les réussites que les difficultés et échecs et que notre objectif est d'analyser les risques pour rendre les mobilités, y compris celles à risque élevé ou très élevé, possibles.

**L'ARS suggère d'ajouter un critère contextuel prenant en compte les compétences acquises en externe.** Certains acteurs ont des activités extérieures à leur profession, telles que des responsabilités dans un conseil d'administration ou l'exercice d'un sport à haut niveau, qui permettraient une « levée de risque » dans le cas de certaines mobilités.

**Le job grading a tendance à rigidifier le système.** Par exemple, les mobilités inter-métiers impliquant de descendre d'un niveau (pour faciliter l'acquisition de compétences sur le nouveau métier) pourront être plus difficiles à mettre en place, car cela signifiera pour les acteurs la baisse d'un niveau de responsabilité dans le *job grading*. Associé à ce point, Thierry nous signale qu'il sera essentiel de vérifier la cohérence de nos niveaux avec ceux du *job grading*.

**Sur la mobilité de Paul comme PFI soudure et CPM Nissan,** sa hiérarchie nous explique qu'il a fait une dépression peu de temps après que nous l'ayons rencontré à force de se mettre tout seul la pression. Ses chefs déclarent qu'il a fait un travail formidable mais qu'il s'est donné des objectifs trop élevés.

Le chef de département cite plusieurs exemples de personnes fragilisées lors de mobilités qui finissent par faire une dépression. Globalement, il trouve les collaborateurs assez fragiles. Il pense que, s'ils avaient davantage confiance en leur hiérarchie, ils seraient moins effrayés lors de leurs mobilités.

**La suite de notre intervention au Mans est discutée en fin de réunion.** Les acteurs suggèrent que nous rencontrions à la fois les chefs d'UET des personnes rencontrées, comme nous l'avions envisagé, mais aussi les N+2. Plusieurs raisons motivent cette deuxième proposition :

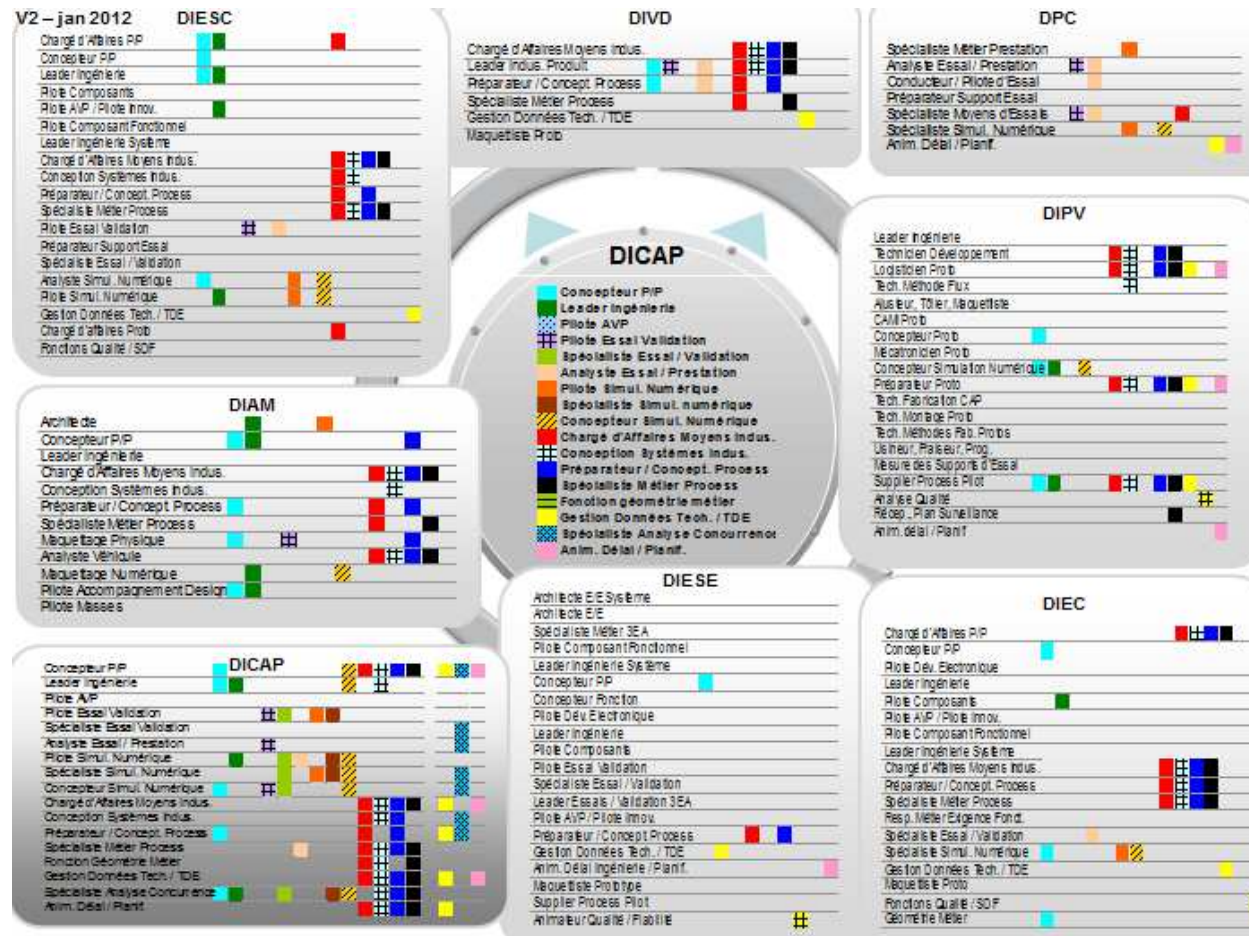
- Les N+2 participent également activement aux décisions de mobilité et connaissent les individus que nous avons interviewés lors de notre première vague d'entretiens
- Les parcours de N+2 pourraient nous intéresser et leur vision plus en hauteur pourrait nous éclairer sur les éléments contextuels présents lors d'une mobilité.

De fait, cinq entretiens sont à planifier à la suite de la réunion.

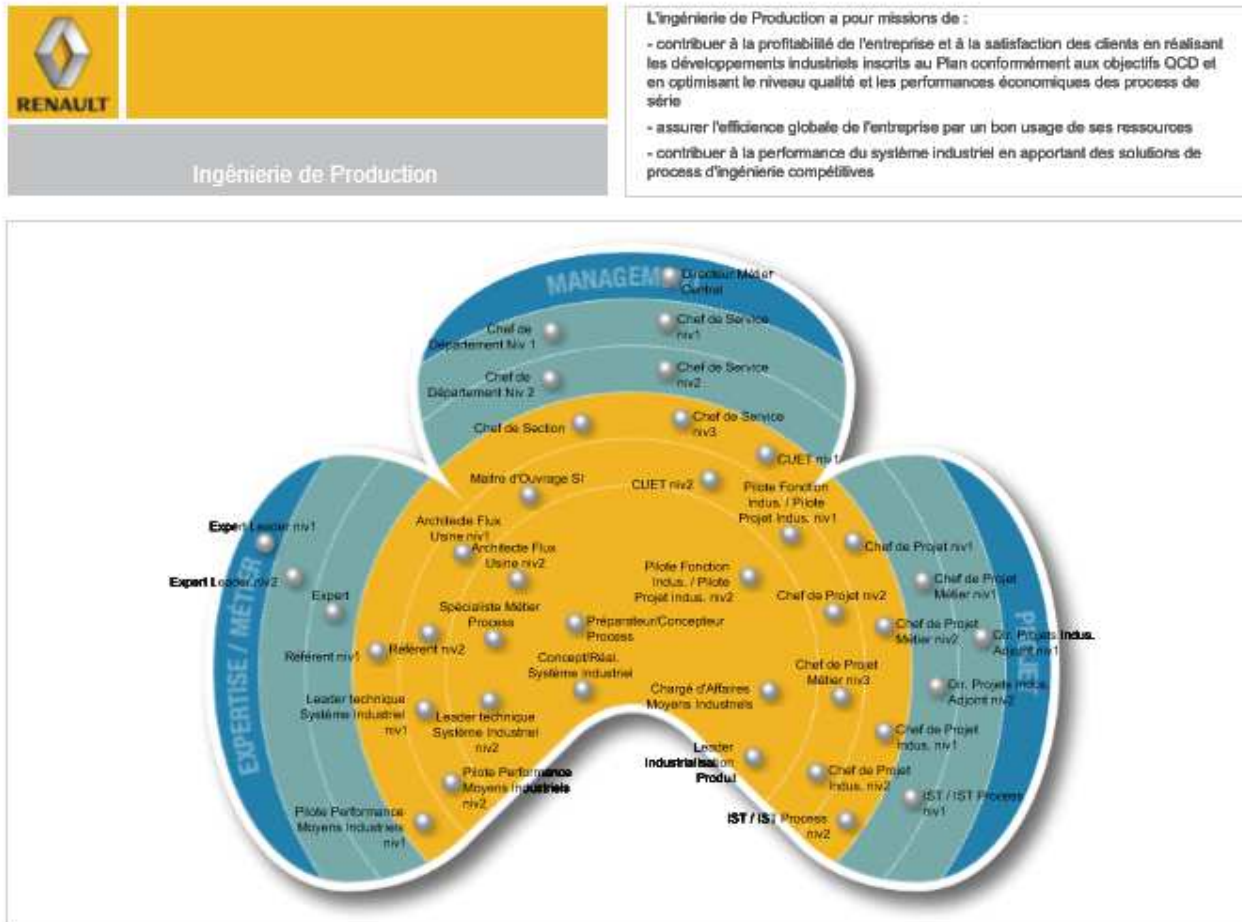
Nous prévoyons également de fixer une première réunion avec tous ces acteurs pour spécifier le positionnement de leurs postes.

Annexe 3 : Deux exemples d'outils d'information sur les mobilités

**L'outil Boussole, déployé en 2012, dans toutes les directions de l'Ingénierie**



**L'outil Trèfles, déployé en 2014, pour tous les grands métiers du Groupe**



## Annexe 4 : Présentation de cas significatifs de l'échantillon de parcours intra-métier

<b>Nom : Samuel</b> <b>Statut : cadre</b> <b>Tranche d'âge : entre 30 et 40 ans</b>	<b>Premier poste</b>	<b>Mobilité 1</b>	<b>Mobilité 2</b>	<b>Mobilité 3</b>	<b>Mobilité 4</b>
Secteur	Fabrication		Ingénierie		
Métier	Emboutissage Caisse				
Fonction	Chef d'UET	Responsable progrès	Pilote synthèse capacitaire	Responsable des transferts et de la vie série	PFI outillage
Durée	2 ans	2 ans	2,5 ans	2,5 ans	Depuis 2 ans
<b>Typologie des mobilités</b>		Fonction Famille de fonctions	Fonction Niveau Secteur Site	Fonction	Fonction
<b>Qualification de la réussite ou de la difficulté de la mobilité d'après la perception de l'individu</b>		Réussite	Difficulté de niveau 1	Réussite	Réussite

<b>Nom : Jacques</b> <b>Statut : Passage cadre</b> <b>Tranche d'âge : 54 ans</b>	<b>Premier poste</b>	<b>Mobilité 1</b>	<b>Mobilité 2</b>	<b>Mobilité 3</b>	<b>Mobilité 4</b>
Secteur	Fabrication		Ingénierie		
Métier	Emboutissage Caisse				
Fonction	Ouilleur	Technicien méthode	CAMI	PFI outillage	Leader Ingénierie
Durée	7 ans	9 ans	4 ans	7 ans	Depuis 2 ans
<b>Typologie des mobilités</b>		Poste Niveau	Poste Niveau Fonction Secteur Site	Poste Niveau <i>Missions à l'étranger</i>	Poste
<b>Qualification de la réussite ou de la difficulté de la mobilité d'après la perception de l'individu</b>		Réussite	Réussite	Réussite	Réussite

<b>Nom</b> : Philippe <b>Statut</b> : Passage cadre <b>Tranche d'âge</b> : Entre 40 et 50 ans	<b>Premier poste</b>	<b>Mobilité 1</b>	<b>Mobilité 2</b>	<b>Mobilité 3</b>	<b>Mobilité 4</b>
Secteur	Ingénierie IDVU <sup>145</sup>				Ingénierie
Métier	Assemblage-Tôlerie Caisse				
Fonction	Géomètre amont et aval	Responsable géométrie amont et aval	Géomètre métier	Adjoint au pilote géométrie	Pilote géométrie
Durée	5 ans	5 ans	2 ans	5 ans	Depuis 4 ans
<b>Typologie des mobilités</b>		Poste Niveau	Poste Fonction	Poste Niveau	Poste Niveau Site
<b>Qualification de la réussite ou de la difficulté de la mobilité d'après la perception de l'individu</b>		Réussite	Réussite	Réussite	Réussite

<b>Nom</b> : Alexandre <b>Statut</b> : ETAM <b>Tranche d'âge</b> : Entre 30 et 40 ans	<b>Premier poste</b>	<b>Mobilité 1</b>	<b>Mobilité 2</b>
Secteur	Fabrication	Ingénierie	
Métier	Montage		
Fonction	Analyste de niveau 2	Analyste de niveau 2	Pilote géométrie
Durée	6 ans	3 ans	Depuis 4 ans
<b>Typologie des mobilités</b>		Poste Secteur Site	Poste Niveau Fonction Mission à l'étranger
<b>Qualification de la réussite ou de la difficulté de la mobilité d'après la perception de l'individu</b>		Réussite	Réussite

<sup>145</sup> Ingénierie Décentralisée Véhicule Utilitaire

## Annexe 5 : Présentation détaillée de cas significatifs de parcours présentant des mobilités inter-métiers

<b>Nom : Sandrine Statut : cadre Tranche d'âge : entre 30 et 40 ans</b>	<b>Premier poste</b>	<b>Mobilité 1</b>	<b>Mobilité 2</b>	<b>Mobilité 3</b>
Secteur	Ingénierie			
Métier	Peinture		Cadrage amont	Emboutissage
Fonction	Prestataire puis Renault Prestation anti-corrosion	CUET	Pilote cadrage amont	CUET
Durée	4 ans	3 ans	3 ans	Depuis 3 ans
<b>Typologie des mobilités</b>		Poste Niveau Fonction	Poste Fonction Métier	Poste Fonction Métier
<b>Qualification de la réussite ou de la difficulté de la mobilité d'après la perception de l'individu</b>		Réussite	Réussite	Difficulté de niveau 1
<b>Conditions de réussite</b>		Connaissances techniques Management d'une petite équipe (devient manager de l'équipe dont elle fait partie) Dimension managériale en plus, mais partagée avec son hiérarchique	Beaucoup de standards Biseau pendant 6 mois. Soutien de sa hiérarchie Désir de mobilité Appétence pour le poste	Encadrement de sa hiérarchie Dimensionnement de son équipe Désir de mobilité Appétence pour le poste Expérience de pilotage et de management
<b>Facteurs de difficultés</b>		Pas d'expérience de management	Pas d'expérience de pilotage Pas de connaissance du cadrage amont	Méconnaissance du métier Emboutissage

<b>Nom : Matthias Statut : Passage cadre Tranche d'âge : 48 ans</b>	<b>Premier poste</b>	<b>Mobilité 2</b>	<b>Mobilité 3</b>	<b>Mobilité 4</b>	<b>Mobilité 5</b>	<b>Mobilité 6</b>
Secteur	Ingénierie					
Métier	Emboutissage Caisse				Géométrie Caisse (Emboutissage)	Emboutissage Caisse
Fonction	Préparateur	Pilote process	Leader ingénierie	Spécialiste métier emboutissage	Responsable Géométrie (mise en situation passage cadre)	CUET
Durée	4 ans	7 ans	6 ans	2 ans	2 ans	Depuis 4 ans
<b>Typologie des mobilités</b>		Poste	Poste Fonction	Poste Fonction	Poste Niveau Fonction Métier	Poste Niveau Fonction Métier
<b>Qualification de la réussite ou de la difficulté de la mobilité d'après la perception de l'individu</b>		Réussite	Réussite	Réussite	Réussite	Réussite
<b>Conditions de réussite</b>		Encadrement par un expérimenté Apprentissage par la pratique Désir de mobilité Appétence pour le poste	Connaissances techniques Apprentissage par la pratique Maturité atteinte sur le poste précédent Désir de mobilité Appétence pour le poste	Connaissances techniques et de pilotage Maturité atteinte sur le poste précédent Désir de mobilité Appétence pour le poste	Connaissances techniques Désir de mobilité Appétence pour le poste	Connaissances techniques et de pilotage Maturité atteinte sur les postes précédents Désir de mobilité Appétence pour le poste Biseau avec son prédécesseur Formations en salle
<b>Facteurs de difficultés</b>		RAS	Pas d'expérience de pilotage	RAS	Pas de connaissances instrumentales techniques	Pas de compétences de management



<b>Nom : Claire</b> <b>Statut : passage cadre</b> <b>Tranche d'âge : entre 30 et 40 ans</b>	<b>Premier poste</b>	<b>Mobilité 1</b>	<b>Mobilité 2</b>	<b>Mobilité 3</b>	<b>Mobilité 4</b>	<b>Mobilité 5</b>
Secteur	Ingénierie					
Métier	Peinture			Assemblage-Tôlerie Caisse		
Fonction	Technicienne de laboratoire	Préparatrice	PFE (Mise en situation passage cadre)	Déploiement d'un indicateur de performance industrielle	Concepteur process	PFI
Durée	4 ans	3 ans	3 ans	2 ans	1 an	Depuis 1 an
<b>Typologie des mobilités</b>		Poste Niveau	Poste Niveau Fonction	Poste Niveau - Métier	Poste Fonction	Poste Niveau Fonction
<b>Qualification de la réussite ou de la difficulté de la mobilité d'après la perception de l'individu</b>		Réussite	Réussite	Difficultés de niveau 1	Difficultés de niveau 1	Difficultés de niveau 1
<b>Conditions de réussite</b>		Encadrement par des expérimentés Apprentissage par la pratique Désir de mobilité Appétence pour le poste	Compétences techniques Maturité atteinte sur le poste précédent Pertinence par rapport au parcours à venir Désir de mobilité Appétence pour le poste	Compétences de pilotage Désir de mobilité Appétence pour le poste	Encadrement par un expérimenté Pertinence par rapport au parcours à venir	Compétences de pilotage Notions sur la technique Désir de mobilité Appétence pour le poste
<b>Facteurs de difficultés</b>		RAS	Absence de compétences de pilotage	Absence de connaissances techniques Pas d'apprentissage par la pratique organisé Pas d'accompagnement	Absence de connaissances techniques Maturité non atteinte sur le poste précédent Pas d'appétence pour le poste	Peu de connaissances techniques

<b>Nom : Anthony</b> <b>Statut : ETAM</b> <b>Tranche d'âge : entre 40 et 50 ans</b>	<b>Premier poste</b>	<b>Mobilité 1</b>	<b>Mobilité 2</b>	<b>Mobilité 3</b>
Secteur	Ingénierie			
Métier	Géométrie Caisse (Emboutissage)	Géométrie Caisse (Assemblage-Tôlerie)	Assemblage-Tôlerie Caisse	
Fonction	Géomètre	Géomètre	CAMI	PFI
Durée	7 ans	11 ans	11 ans	Depuis 6 ans
<b>Typologie des mobilités</b>		Poste Fonction <i>Missions à l'étranger</i>	Poste Niveau Fonction Métier <i>Missions à l'étranger</i>	Poste Niveau <i>Missions à l'étranger</i>
<b>Qualification de la réussite ou de la difficulté de la mobilité d'après la perception de l'individu</b>		Réussite	Réussite	Réussite
<b>Conditions de réussite</b>		Compétences techniques Encadrement par des acteurs expérimentés Apprentissage par la pratique Désir de mobilité Appétence pour le poste	Connaissance de l'environnement Apprentissage par la pratique Désir de mobilité Appétence pour le poste	Compétences techniques et de pilotage Maturité atteinte sur le poste précédent Désir de mobilité Appétence pour le poste
<b>Facteurs de difficulté</b>		RAS	RAS	RAS

<b>Nom : Etienne Statut : Passage cadre Tranche d'âge : Entre 40 et 50 ans</b>	<b>Premier poste</b>	<b>Mobilité 1</b>	<b>Mobilité 2</b>	<b>Mobilité 3</b>	<b>Mobilité 4</b>
Secteur	Ingénierie		Fabrication	Ingénierie	
Métier	Assemblage-Tôlerie Caisse		Produit	Assemblage-Tôlerie Caisse	
Fonction	CAMI	PFI	PFD (mise en situation passage cadre)	Référent	PFI
Durée	13 ans	3 ans	1 an	1 an	4 ans
<b>Typologie des mobilités</b>		Poste Niveau <i>Missions à l'étranger</i>	Poste Métier Secteur	Poste Niveau Fonction Métier Secteur	Poste Niveau- Fonction <i>Missions à l'étranger</i>
<b>Qualification de la réussite ou de la difficulté de la mobilité d'après la perception de l'individu</b>		Réussite	Réussite	Réussite	Réussite
<b>Conditions de réussite</b>		Compétences techniques Maturité atteinte sur le poste précédent Pertinence par rapport au parcours à venir Désir de mobilité Appétence pour le poste	Compétences de pilotage Compétences techniques partielles Pertinence par rapport au parcours à venir Désir de mobilité Appétence pour le poste	Compétences techniques et de pilotage Maturité atteinte sur le poste précédent Pertinence par rapport au parcours à venir Désir de mobilité Appétence pour le poste	Compétences techniques et de pilotage Maturité atteinte sur le poste précédent Pertinence par rapport au parcours à venir Désir de mobilité Appétence pour le poste
<b>Facteurs de difficulté</b>		Absence de compétences de pilotage	Absence de compétences techniques sur l'ensemble des métiers à piloter	RAS	RAS

## Annexe 6 : Résultats de l'expérimentation 1 de l'outil d'accompagnement des mobilités

FICHE CANDIDAT : Expérimentation 1	Le collaborateur du fait de son parcours	Le collaborateur en prenant en compte le soutien apporté par l'environnement actuel	En prenant en compte les actions correctrices ou complémentaires
<b>1/ Compétences métiers</b>			
Pensez-vous détenir les compétences techniques et instrumentales requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?			Expérience de 10 ans en Emboutissage – Compétences déjà acquises
Les compétences relationnelles requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?			Pas de problème en interne Emboutissage. Mais le réseau extérieur a changé. Travail de reconstitution du réseau avec les Assembleurs et le Produit.
<b>2/ Compétences de pilotage / Management transversal</b>			
Les compétences instrumentales de pilotage requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?			Nécessité de se réappropriier les nouveaux outils, mais pas problématique
Les compétences relationnelles de pilotage requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?			Temps d'adaptation pour se réappropriier la nouvelle organisation produit/process (nouvelles instances de pilotage)
<b>3/ Compétences de management hiérarchique (si concerné)</b>			
Les compétences instrumentales de management requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?			Nécessité de se réappropriier les nouveaux outils, mais pas problématique
Les compétences relationnelles de management requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?			Pas vraiment de visibilité sur le fait d'être manager de managers. Mais confiance en sa capacité à assumer cette mission, car peut s'appuyer sur ses connaissances techniques et son réseau Actions : Soutien de son hiérarchique et de ses pairs, lors de formations (type RPS, où les individus sont regroupés par niveaux hiérarchiques)
<b>4/ Connaissance de l'environnement du nouveau poste</b>			
La connaissance requise du secteur et du vocabulaire associé ? Ou pouvoir l'acquérir facilement ?			RAS
La connaissance requise du site et du vocabulaire associé ? Ou, si non, l'acquérir facilement ?			RAS
<b>5/ Attentes</b>			
Avez-vous un réel désir de mobilité ?			Volonté de revenir du Japon sur un poste différent
Avez-vous une réelle appétence pour le poste ?			RAS
<b>6/ En vous projetant dans la suite de votre parcours</b>			
Ce poste ouvre-t-il de bonnes perspectives générales pour votre carrière ?			Poste riche qui le fait évoluer en termes de compétences et qui va lui ouvrir de bonnes perspectives.
Ce poste ouvre la voie vers des postes qui vous intéressent particulièrement ?			Importance de faire sa carrière dans un métier pour être reconnu techniquement.

FICHE MANAGER : Expérimentation 1	Le collaborateur du fait de son parcours	Le collaborateur en prenant en compte le soutien apporté par l'environnement actuel	En prenant en compte les actions correctrices ou complémentaires
<b>1/ Compétences métiers</b>			
Détient-il les compétences techniques et instrumentales requises ? Ou, sinon, peut-il les acquérir facilement ?		-	Expérience de 10 ans en Emboutissage – Compétences déjà acquises
Les capacités relationnelles requises ? Ou, sinon, peut-il les acquérir facilement ?			Bonne connaissance du réseau sur la partie process, mais insuffisante sur le Produit. <b>Actions : Soutien au travers de bilatérales et organisation de réunions produit/process</b>
<b>2/ Compétences de pilotage / Management transversal</b>			
Les compétences instrumentales de pilotage requises ? Ou, sinon, peut-il les acquérir facilement ?		-	RAS
L'individu détient-il les compétences relationnelles de pilotage requises ? Ou, sinon, peut-il les acquérir facilement ?		-	RAS
<b>3/ Compétences de management hiérarchique (si concerné)</b>			
Les compétences instrumentales de management requises ? Ou, sinon, peut-il les acquérir facilement ?			Pas de compétences de management <b>Actions : Ø à la prise du poste</b>
Les compétences relationnelles de management requises ? Ou, sinon, peut-il les acquérir facilement ?		-	Pas de compétences de management <b>Actions : Ø à la prise du poste</b>
<b>4/ Connaissance de l'environnement du nouveau poste</b>			
La connaissance requise du secteur et du vocabulaire associé ? Ou, sinon, peut-il l'acquérir facilement ?		-	RAS
La connaissance requise du site et du vocabulaire associé ? Ou, sinon, peut-il l'acquérir facilement ?		-	RAS
<b>5/ Représentation subjective</b>			
Le collaborateur a-t-il une représentation adéquate de l'écart entre : Ses compétences métier et celles requises par le poste ?		-	
Ses compétences de pilotage et celles requises par le poste ?		-	
Ses compétences managériales et celles requises par le poste ?			Besoin de soutien et d'accompagnement : Bilats avec son hiérarchique toutes les trois semaines Bilats avec sa paire tous les 15 jours : rapport différent à ses pairs, posera des questions de nature différente
Ses connaissances de l'environnement (site, vocabulaire), et celles requises par le poste ?		-	
<b>6/ Attentes</b>			
L'individu a-t-il un réel désir de mobilité ?		-	RAS
L'individu a-t-il une réelle appétence pour le poste ?		-	RAS
L'individu voit-il dans le poste de bonnes perspectives générales pour sa carrière ?		-	Volonté d'accéder à un poste de bon niveau
L'individu pense-t-il que ce poste lui ouvre la voie de postes qui l'intéressent particulièrement ?		-	RAS

## Annexe 7 : Résultats de l'expérimentation 2 de l'outil d'accompagnement des mobilités

FICHE CANDIDAT : Expérimentation 2	Le collaborateur du fait de son parcours	Le collaborateur en prenant en compte le soutien apporté par l'environnement actuel	En prenant en compte les actions correctrices ou complémentaires
<b>1/ Compétences métiers</b>			
Pensez-vous détenir les compétences techniques et instrumentales requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?			En formation depuis 1 an : tuteur, soutien du hiérarchique, plusieurs tuteurs en fonction des besoins, formations en salle. Jusqu'à autonomie
Les compétences relationnelles requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?		-	RAS
<b>2/ Compétences de pilotage / Management transversal</b>			
Les compétences instrumentales de pilotage requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?		-	A déjà eu des expériences de chef de projet
Les compétences relationnelles de pilotage requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?		-	RAS
<b>3/ Compétences de management hiérarchique (si concerné)</b>			
Les compétences instrumentales de management requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?	NC		NC
Les compétences relationnelles de management requises ? Ou pouvoir les acquérir facilement ?	NC		NC
<b>4/ Connaissance de l'environnement du nouveau poste</b>			
La connaissance requise du secteur et du vocabulaire associé ? Ou pouvoir l'acquérir facilement ?			Les formations prévues m'ont permis d'acquérir ce vocabulaire, mais avec effort.
La connaissance requise du site et du vocabulaire associé ? Ou, si non, l'acquérir facilement ?			RAS
<b>5/ Attentes</b>			
Avez-vous un réel désir de mobilité ?			Oui, car son poste précédent avait été supprimé et on ne lui donnait plus de missions
Avez-vous une réelle appétence pour le poste ?			Poussée à la mobilité sur son ancien poste - a pris le premier poste proposé
<b>6/ En vous projetant dans la suite de votre parcours</b>			
Ce poste ouvre-t-il de bonnes perspectives générales pour votre carrière ?			Pas de visibilité
Ce poste ouvre la voie vers des postes qui vous intéressent particulièrement ?			RAS

FICHE MANAGER : Expérimentation 2	Le collaborateur du fait de son parcours	Le collaborateur en prenant en compte le soutien apporté par l'environnement actuel	En prenant en compte les actions correctrices ou complémentaires
<b>1/ Compétences métiers</b>			
Détient-il les compétences techniques et instrumentales requises ? Ou, si non, peut-il les acquérir facilement ?			Formation tutorée avec un tuteur désigné / Formations syform non proposées par manque d'inscrits
Les capacités relationnelles requises ? Ou, si non, peut-il les acquérir facilement ?			RAS
<b>2/ Compétences de pilotage / Management transversal</b>			
Les compétences instrumentales de pilotage requises ? Ou, si non, peut-il les acquérir facilement ?			Pas nécessaire dans un premier temps. Mais ce type de compétences sera nécessaire dans l'évolution de poste
L'individu détient-il les compétences relationnelles de pilotage requises ? Ou, si non, peut-il les acquérir facilement ?			
<b>3/ Compétences de management hiérarchique (si concerné)</b>			
Les compétences instrumentales de management requises ? Ou, si non, peut-il les acquérir facilement ?	NC		NC
Les compétences relationnelles de management requises ? Ou, si non, peut-il les acquérir facilement ?	NC		NC
<b>4/ Connaissance de l'environnement du nouveau poste</b>			
La connaissance requise du secteur et du vocabulaire associé ? Ou, si non, peut-il les acquérir facilement ?			Formation tutorée avec un tuteur désigné / Formations syform non proposées par manque d'inscrits
La connaissance requise du site et du vocabulaire associé ? Ou, si non, peut-il les acquérir facilement ?			RAS
<b>5/ Représentation subjective</b>			
Le collaborateur a-t-il une représentation adéquate de l'écart entre : Ses compétences métier et celles requises par le poste ?			La candidate avait un bon aperçu du fait que ce poste impliquerait de repartir de zéro et savait dans quoi elle se lançait.
Ses compétences de pilotage et celles requises par le poste ?			
Ses compétences managériales et celles requises par le poste ?	NC		
Ses connaissances de l'environnement (site, vocabulaire), et celles requises par le poste ?			
<b>6/ Attentes</b>			
L'individu a-t-il un réel désir de mobilité ?	NC		Était en demande de mobilité, donc n'a pas posé la question
L'individu a-t-il une réelle appétence pour le poste ?			Plus qu'une appétence pour le poste, il fallait s'assurer qu'elle soit sûre de venir à l'Emboutissage et d'y rester sur le long terme
L'individu voit-il dans le poste de bonnes perspectives générales pour sa carrière ?			Lors de l'entretien, la discussion était plutôt centrée sur l'apprentissage du poste actuel que sur les perspectives
L'individu pense-t-il que ce poste lui ouvre la voie de postes qui l'intéressent particulièrement ?			RAS





## Bibliographie

Abraham, J. (2002). "Gestion de la mobilité interne et création de valeur de croissance externe." XIIIème congrès annuel de l'AGRH: 9-18.

Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention : Fondements et pratiques. A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager. Paris, Dunod: pp. 79-100.

Anderson, J. C., Milkovich, G.T., Tsui, A. (1981). "A model of intra-organizational mobility." The Academy of Management Review **6**(4): pp. 529-538.

Andresen, M., Biemann, Torsten (2013). "A taxonomy of internationally mobile managers." The International Journal of Human Resource Management **24**(3): pp. 533-557.

Argyris, C., et al. (1985). Action science, Jossey-Bass Inc Pub.

Arthur, M. B., et al. (1989). Handbook of career theory. Cambridge, Cambridge University Press.

Arthur, M. B., et al. (2005). "Career success in a boundaryless career world." Journal of Organizational Behavior **26**: pp. 177-202.

Arthur, M. B., Rousseau, D.M. (1996). The Boundaryless Career as a new employment principle. The boundaryless career. New York, Oxford University Press: pp. 3–20.

Ashforth, B. K. and A. M. Saks (1996). "Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment." Academy of Management Journal **39**(1): 149-178.

Barjot, D. (2013). "Existe-t-il un modèle français de l'ingénierie?" Entreprises et histoire(2): 6-22.

Baruch, Y. (2004). Managing careers : Theory and practice. Harrow, Prentice-Hall.

Baugh, S. G., Sullivan, S. E. (2005). "Mentoring and career development." Career Development International **10**: pp. 425-428.

Bertaux, D. (2010). Le récit de vie : L'enquête et ses méthodes Paris, Armand Colin.

Blumenthal, W. M. (1979). "Candid reflections of a businessman in Washington: interview with Secretary of the Treasury, W. Michael Blumenthal." Fortune: 36-49.

Bournois, F., et al. (2007). RH : Les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120, Eyrolles.

Brésard, M. (1950). "Mobilité sociale et dimension de la famille." Population **5**(3): pp. 533-566.

Briscoe, J. P. and D. T. Hall (2006). "The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications." Journal of Vocational Behavior **69**(1): 4-18.

Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K., Larsson, R. (1996). "Career pandemonium : Realigning organizations and individuals." Academy of Management Executive **10**(4): 52-66.

Cadin, L., Bender, A.-F. , Saint Giniez (de), V. (2003). Carrières nomades, Les enseignements d'une comparaison internationale. Paris, Vuibert.

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. (2007). Mobilité et gestion des carrières. Gestion des ressources humaines. Paris, Dunod: 622 p.

Calavrezo, O., et al. (2011). L'importance des "réseaux d'entreprises" dans la mobilité sectorielle des salariés.

Callister, R. R., et al. (1999). "Feedback seeking following career transitions." Academy of Management Journal **42**(4): 429-438.

Campion, M. A., et al. (1994). "Career-related antecedents and outcomes of job rotation." Academy of Management Journal **37**(6): 1518-1542.

Cerdin, J.-L. and M. L. Pargneux (2009). "Career and international assignment fit: Toward an integrative model of success." Human Resource Management **48**(1): 5-25.

Cerdin, J. L. (2000). Gérer les carrières. Cormelles-le-Royal, Editions EMS - Management et société.

Chandler, D. E., Kram, K. E. (2007). Mentoring and developmental networks in the new career context. Handbook of career studies. H. Gunz, Peiperl, M. A. Thousand oaks, CA, Sage Publications: p. 241.

Chanlat, J.-F. (2005). Chapitre 6. La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. Management des ressources humaines: 159-175.

Chao, G. T., et al. (1994). "Organizational socialization: Its content and consequences." Journal of applied psychology **79**(5): 730.

Charue-Duboc, F., Midler, C. (1998). "Au-delà du management de projet, une évolution des métiers de conception, l'exemple de l'ingénierie." La politique du produit: 231-244.

Charue-Duboc, F., Midler, C. (2002). "L'activité d'ingénierie et le modèle de projet concourant." Sociologie du travail **44**: pp. 401-417.

Chudzikowski, K. (2012). "Career transitions and career success in the 'new' career era." Journal of Vocational Behavior **81**(2): 298-306.

Clarke, M. (2013). "The organizational career : not dead but in need of redefinition." The International Journal of Human Resource Management **24**(4): 684-703.

Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation." Administrative Science Quarterly: 128-152.

Crant, J. M. (2000). "Proactive behavior in organizations." Journal of management **26**(3): 435-462.

Dalmasso, C. (2009). Internationalisation des activités d'ingénierie dans l'industrie automobile : les dynamiques d'acteur et de métier dans les processus d'organisation. Ingénierie et Gestion. Paris, Ecole Mines-Paristech: 393.

Dany, F. (2003). "'Free actors' and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights." International Journal of Human Resource Management **14**(5): 821-838.

David, A., Hatchuel, A., Laufer, R (2012). Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management. Paris, Presse des Mines.

Deauvieau, J. e. D., C. (2010). "La mobilité professionnelle des professions intermédiaires." Economie et Statistique **431-432**.

DeFillippi, R. J. and M. B. Arthur (1996). "Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective." The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era: 116-131.

Dickmann, M., Doherty, N. (2010). "Exploring organizational and individual career goals, interactions, and outcomes of developmental international assignments." Thunderbird International Business Review **52**(4): 313-324.

Eby, L. T. and J. S. Dematteo (2000). "When the type of move matters: employee outcomes under various relocation situations." Journal of Organizational Behavior **21**(6): 677-687.

Eby, L. T., Russell, J. E. A. (2000). "Predictors of Employee Willingness to Relocate for the Firm." Journal of Vocational Behavior **57**(1): 42-61.

Erikson, E. H., Paul, I. H., Heider, F., & Gardner, R. W. (1959). Psychological issues, International Universities Press. **Vol. 1.**

Feldman, D. C., Thomas, W.H. Ng (2007). "Careers : Mobility, Embeddedness, and Success." Journal of management **33**(3): pp. 350-377.

Ferris, G. R., Buckley, M. R., Allen, G. M. (1992). "Promotion systems in organizations." Human Resource Planning **15**(3): pp. 47-68.

Fisher, C. D. (1986). "Organizational socialisation: an integrative review."

Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G., Staffelbach, B. (2009). "Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach." Journal of Vocational Behavior **75**: pp. 303-318.

Giraud, L. and A. Roger (2011). "Les étapes de carrière à l'épreuve du temps." Humanisme et entreprise(2): 13-28.

Glaser, B. G. and A. L. Strauss (2009). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research, Transaction publishers.

Goldberg, L. R. (1990). "An alternative" description of personality": the big-five factor structure." Journal of personality and social psychology **59**(6): 1216.

Gorgeu, A., Mathieu, R. (2005). "Les restructurations industrielles: une fatalité du marché? Le cas de la filière automobile en France." La Revue de l'Ires(1): 37-58.

Gunz, H. (1988). "Organizational logics of managerial careers." Organization Studies **9**(4): 529-554.

Gunz, H., et al. (2007). "Boundaries in the study of career." Handbook of career studies: 471-494.

Gunz, H., Whitley, R. (1985). "Managerial cultures and industrial strategies in British firms." Organization Studies **6**(3): 247-273.

Hachen, J. D. S. (1992). "Industrial characteristics and job mobility rates." American sociological review: 39-55.

Hall, D. T. (1976). Careers in organizations. Glenview, IL, Scott, Foreman.

Hall, D. T. and L. A. Isabella (1985). "Downward movement and career development." Organizational Dynamics **14**(1): 5-23.

- Hall, D. T. and M. Las Heras (2009). "Long live the organisational career." Vocational psychological and organisational perspectives on career: 181-196.
- Hall, D. T. a. a. (1996). The career is dead, long live the career: a relational approach to careers. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Hatchuel, A. (1994). "Les savoirs de l'intervention en entreprise." Entreprises et histoire(7): 59–75.
- Heslin, P. A. (2003). "Self and other-referent criteria of career success." Journal of Career Assessment **11**(3): pp. 262-286.
- Heslin, P. A. (2005). "Conceptualizing and evaluating career success." Journal of Organizational Behavior **26**: pp. 113-136.
- Higgins, M. C., Kram, K. E (2001). "Reconceptualizing mentoring at work : A developmental network perspective " Academy of management review **26**(2): pp. 264-288.
- Hill, L. A., et al. (1995). Beyond the Myth of the Perfect Mentor: Building a Network of Developmental Relationships, Harvard Business School.
- Holland, J. L. (1958). "A personality inventory employing occupational titles." Journal of applied psychology **42**(5): 336.
- Holland, J. L. (1959). "A theory of vocational choice." Journal of counseling psychology **6**(1): 35.
- Hughes, E. C. (1958). Men and their work. Glencoe IL, Free Press.
- Inkson, K., et al. (2012). "Boundaryless careers: Bringing back boundaries." Organization Studies **33**(3): 323-340.
- Janand, A. (2013). Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises. Sciences de gestion. Paris, Université Panthéon-Assas: 473 p.
- Jansen, J. J., et al. (2005). "Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?" Academy of Management Journal **48**(6): 999-1015.
- Kalleberg, A. L. (2001). "Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century." British Journal of Industrial Relations **39**(4): 479-504.
- Kalleberg, A. L. (2003). "Flexible Firms and Labor Market Segmentation - Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers." Work and occupations **30**(2): pp. 154-175.

- Kalleberg, A. L. and M. E. Van Buren (1996). "Is Bigger Better? Explaining the Relationship Between Organization Size and Job Rewards." American sociological review **61**(1): 47-66.
- Kanter, R. (1989). Careers and The Wealth of Nations. Handbook of career theory. Cambridge, Cambridge University Press: p. 506-522.
- Kattenbach, R., Schneidhofer, TM., Lücke, J., Latzke, Markus, Loacker, Bernadette, Schramm, Florian, Mayrhofer, Wolfgang (2014). "A quarter of a century of job transitions in Germany." Journal of Vocational Behavior **84**: pp. 49-58.
- King, Z. (2003). "New or traditional careers? A study of UK graduates' preferences." Human Resource Management Journal **13**(1): pp. 5-26.
- Klehe, U.-C., et al. (2011). "Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing." Journal of Vocational Behavior **79**(1): 217-229.
- Klein, H. J. and N. A. Weaver (2000). "The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires." Personnel Psychology **53**(1): 47-66.
- Kram, K. (1985a). Mentoring at work : developmental relationship in organizational life. Glenview, IL, Scott, Foresman.
- Kram, K., Isabella, L.A. (1985b). "Mentoring alternatives : The role of peer relationships in career development." Academy of Management Journal **28**(1): pp. 110-132.
- Lainé, F. (2010). "La mobilité professionnelle : facteurs structurels et spécificités de l'Île-de-France." Economie et Statistique **431-432**.
- Latack, J. C. (1984). "Career transitions within organizations : an exploratory study of work, nonwork, and coping strategies." Organizational Behavior and Human Performance **34**: pp. 296-322.
- Le Minez, S. (2002). "Topographie des secteurs d'activité à partir des flux de mobilité intersectorielle des salariés." Economie et Statistique **354**: pp. 49-48.
- Lelebina, O. (2014). La gestion des experts en entreprise. Sciences de gestion. Paris, Ecole nationale supérieure des Mines de Paris.
- Lewin, K. (1951). "Field theory in social science."

Lips-Wiersma, M., Hall, Douglas T. (2007). "Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change." Journal of Organizational Behavior **28**(6): 771-792.

Littler, C. R., et al. (2003). "The Dynamics of Delaying: Changing Management Structures in Three Countries\*." Journal of Management Studies **40**(2): 225-256.

Louis, M. R. (1980). "Career transitions : varieties and commonalities." The Academy of Management Review **5**(3): pp. 329-340.

Louis, M. R. (1982). "Managing career transition: A missing link in career development." Organizational Dynamics **10**(4): 68-77.

Mainiero, L. A. and S. E. Sullivan (2005). "Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out "revolution." The Academy of Management Executive **19**(1): 106-123.

Malloch, H. K., B. ; Angot, J. and Redman, T (2007). "Les Compagnons Du Devoir : a French compagnonnage as a HRD system." Personnel Review **36**(4): pp. 603-622.

March, J. G. and H. A. Simon (1958). "Organizations."

Martin, N. H. and A. L. Strauss (1956). "Patterns of Mobility Within Industrial Organizations." The Journal of Business **29**(2): 101-110.

Mayrhofer, W., et al. (2007). Contextual issues in the study of careers. Handbook of career studies. Thousand Oaks, Sage Publications.

McElroy, J. C., Morrow, P. C., Mullen, E. J. (1996). "Intraorganizational mobility and work related attitudes." Journal of Organizational Behavior **17**(4): 363-374.

Menger, P. M. (1999). "Le salarié, nouvel hybride." Sociétal **27**: pp. 31-36.

Menger, P. M. (2002). Portrait de l'artiste en travailleur : métamorphoses du capitalisme Paris, Seuil.

Midler, C. (2004). L'Auto qui n'existait pas. Paris, Dunod.

Midler, C., Maniak, R., Beaume, R. (2012). Les métamorphoses de l'industrie automobile. Réenchanter l'industrie par l'innovation. Dunod. Paris: 173 p.

Mignonac, K. (2001). "Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle: étude auprès d'une population d'ingénieurs." M@ n@ gement **4**(2): 47-78.

- Mignonac, K. (2008). "Individual and contextual antecedents of older managerial employees' willingness to accept intra-organizational job changes." The International Journal of Human Resource Management **19**(4): 582-599.
- Mignonac, K., Herrbach, O. (2003). "Managing individual career aspirations and corporate needs : a study of software engineers in France." Journal of Engineering and Technology Management **20**: 205-230.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. Bruxelles, De Boeck université.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1996). "Twenty-first-century careers." The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era: 97-115.
- Miner, J., Miner, M. (1973). Personnel and industrial relations: a managerial approach. New York, Macmillan.
- Moisdon, J.-C. and B. Weil (1998). "La capitalisation technique pour l'innovation: expériences dans la conception automobile." Cahiers de recherche du GIP-Mutations Industrielles(76).
- Monnet, J.-C. (2013). Un sociologue chez Renault. Paris, Armand Colin.
- Monso, O. (2006). Changer de groupe social en cours de carrière. INSEE Première, INSEE. **1112**.
- Murrell, A. J., et al. (1996). "Mobility strategies and career outcomes: A longitudinal study of MBAs." Journal of Vocational Behavior **49**(3): 324-335.
- Ng, T. W., et al. (2005). "Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis." Personnel Psychology **58**(2): 367-408.
- Ng, T. W. H., et al. (2007). "Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension." Journal of Occupational and Organizational Psychology **80**(3): 363-386.
- Nicholson, N. (1984). "A theory of work role transitions." Administrative Science Quarterly **29**(2): pp. 172-191.
- Nicholson, N. and M. West (1988). Managerial job change: Men and women in transition, Cambridge University Press.
- Noe, R. A. and A. E. Barber (1993). "Willingness to accept mobility opportunities: Destination makes a difference." Journal of Organizational Behavior **14**(2): 159-175.



Noe, R. A., et al. (1988). "An investigation of the factors influencing employees's willingness to accept mobility opportunities." Journal of Personnel Psychology **41**(3): 559-580.

O'Neil, D. A., et al. (2004). "Women's career types: attributions of satisfaction with career success." Career Development International **9**(5): 478-500.

Ostroff, C. C., Mark A. (2001). "Maintaining an Internal Market: Antecedents of Willingness To Change Jobs." Journal of Vocational Behavior **59**(3): pp. 425-453.

Pang, M. (2003). "Boundaryless careers? The (in-) voluntary (re-) actions of some Chinese in Hong Kong and Britain." International Journal of Human Resource Management **14**(5): 809-820.

Peiperl, M., Baruch, Y. (1997). "Back to Square Zero: The Post-Corporate Career." Organizational Dynamics **25**(4): pp. 7-22.

Pinder, C. C., Schroeder, K.G. (1987). "Time to proficiency following job transfers." Academy of Management Journal **30**(2): pp. 336-353.

Piore, M., Doeringer, P. (1971). Internal Labor Markets and Manpower Adjustment. New York, D.C. Heath and Company.

Radaelli, G., Guerci, M., Cirella, S., Shani, A. B. (2012). "Intervention research as management research in practice : learning from a case in the fashion design industry." British Journal of Management: 1-17.

Ragins, B. R. (1999). Gender and mentoring relationships : Definitions, challenges and strategies. Handbook of gender and work. G. N. Powell. Thousand Oaks, CA, Sage pp. 347-370.

Rojot, J. (2005). Théorie des organisations. Paris, Editions ESKA.

Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. Management des ressources humaines: 101-137.

Rousseau, D. M. (1989). "Psychological and implied contracts in organizations." Employee responsibilities and rights journal **2**(2): 121-139.

Roy, B. (1993). "Decision science or decision-aid science?" European journal of operational research **66**(2): 184-203.

Sardas, J. (1997). "Ingénierie intégrée et mutation des métiers de la conception." Annales des Mines série Réalités industrielles(février): pp. 41-48.

Sardas, J. and P. Lefebvre (2004). Théories des organisations et interventions dans les processus de changement. Conception et Dynamique des Organisations : Sait-on piloter le changement ? Paris, L'Harmattan.

Sardas, J., et al. (2003). "Gestion des compétences, gestion des connaissances et enjeux identitaires en conception: pour une approche unifiée de la dynamique métier." Compétences et connaissances dans les organisations, sous la direction de AM Guénette, M. Rossi et JC Sardas, Edition SEES, Lausanne.

Sargent, L., D. (2003). "Effects of a Downward Status Transition on Perceptions of Career Success, Role Performance and Job Identification." Australian Journal of Psychology **55**(2): pp. 114-120.

Schein, E. H. (1971). "The Individual, the Organization, and the Career : A Conceptual Scheme." The Journal of Applied Behavioral Science **7**(4): p. 410-426.

Schein, E. H. (1978). Career dynamics : matching individual and organizational needs. Reading, MA, Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1996). "Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century." The Academy of Management Executive **10**(4): 80-88.

Schwartz, S. H. (1992). "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries." Advances in experimental social psychology **25**(1): 1-65.

Schwartz, S. H. and A. Bardi (2001). "Value hierarchies across cultures taking a similarities perspective." Journal of cross-cultural Psychology **32**(3): 268-290.

Seibert, S. E., Crant, J.M., Kraimer, M.L (1999). "Proactive personality and career success." Journal of applied psychology **84**(3): pp. 416-427.

Shin, T.-J. (2007). "The impact of structural dynamics on job mobility rates in the United States." Social Science Research **36**(4): 1301-1327.

Skromme Granrose, C. and P. A. Baccili (2006). "Do psychological contracts include boundaryless or protean careers?" Career Development International **11**(2): 163-182.

Sonnenfeld, J. A., Peiperl, M. A. (1988). "Staffing policy as a strategic response : a typology of career systems." Academy of management review **13**(4): 588-600.

Strauss, A. and J. Corbin (2004). "Les fondements de la recherche qualitative." Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée. Fribourg: Academic Press Fribourg.

- Stumpf, S. A. (2014). "A longitudinal study of career success, embeddedness, and mobility of early career professionals." Journal of Vocational Behavior **85**(2): 180-190.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., Davey, K.M. (2002). "A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work." Journal of Organizational Behavior **23**: 731-748.
- Sullivan, S. E. (1999). "The changing nature of careers : a review and research agenda." Journal of management **25**(3): 457-484.
- Sullivan, S. E., Arthur, M. B. (2006). "The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility." Journal of Vocational Behavior **69**(1): 19-29.
- Sullivan, S. E., Baruch, Y. (2009). "Advances in career theory and research : a critical review and agenda for future exploration." Journal of management **35**(6): p. 1542-1571.
- Sullivan, S. E., et al. (1998). "Careers in the next millennium: directions for future research." Human Resource Management Review **8**(2): 165-185.
- Super, D. E. (1957). The psychology of careers, New York: Harper & Row.
- Thiéart, R.-A. (2007). Méthodes de recherche en management. Paris, Dunod.
- Tremblay, M., et al. (2002). "Determinants of career path preferences among Canadian engineers." Journal of Engineering and Technology Management **19**(1): 1-23.
- Tuma, N. B. (1976). "Rewards, Resources, and the Rate of Mobility: A Nonstationary Multivariate Stochastic Model." American sociological review **41**(2): 338-360.
- Van Maanen, J. e. S., E. (1979). " Toward A Theory of Organizational Socialization." Research In Organizational Behavior **1**: pp. 209-264.
- Vardi, Y. (1980). "Organizational career mobility : an integrative model." The Academy of Management Review **5**(3): pp. 341-355.
- Veiga, J. F. (1983). "Mobility Influences during Managerial Career Stages." The Academy of Management Journal **26**(1): pp. 64-85.
- Vinkenburg, C. J., Weber, T. (2012). "Managerial career patterns: A review of the empirical evidence." Journal of Vocational Behavior **80**: pp. 592-607.
- Wacheux, F. (1996). Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion. Paris, Economica.

Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. New York, Oxford University Press.

Weber, M. (1978). Economy and society: An outline of interpretive sociology, Univ of California Press.

Whyte, W. (1956). The Organization Man. New York, Simon and Schuster.

## Résumé

Les changements environnementaux de ces trente dernières années, impliquant un dynamisme et une flexibilité accrue des organisations et des individus, ont conduit à faire évoluer la notion de mobilité interne. Autant la littérature que le discours des entreprises partent du postulat que les nouvelles formes et enjeux de mobilité sont mutuellement profitables aux entreprises et aux individus. Cette thèse vient questionner ce postulat, en prenant le cas de l'ingénierie, dans lequel ces nouvelles exigences de flexibilité posent des problèmes spécifiques en lien avec les caractéristiques contextuelles et structurelles de ce secteur. Elle amène à s'interroger sur le régime de mobilité qui serait soutenable dans un environnement d'ingénierie.

Cette recherche prend place au sein d'une direction de l'ingénierie d'un constructeur automobile français et questionne la volonté de l'entreprise de déployer une nouvelle politique de mobilité. Dans un premier temps, la thèse caractérise et discute l'intention d'évolution du nouveau régime de mobilité interne. Puis, elle observe la mise en œuvre de quatre évolutions liées à la gestion des mobilités, portant sur l'introduction de nouvelles formes de mobilité, de nouveaux acteurs et processus. La thèse vient ensuite questionner la cohérence entre ces évolutions et les attentes des individus en termes de développement de carrière, puis s'interroge sur la pertinence et la faisabilité de cette évolution du point de vue de la contingence vis-à-vis de l'activité et du contexte. Enfin, elle propose un outil d'accompagnement des mobilités à destination des managers.

## Mots Clés

Mobilité interne, Ingénierie, Carrière, Restructuration

## Abstract

The environmental changes of the last thirties years imply more dynamism and flexibility, has led to an evolution of the notion of internal mobility. The literature as well the discourse from the companies express that the new forms and issues are mutually profitable to the companies and actors. This thesis questions this postulate, through the case of engineering, in which this new requirements of flexibility pose some specific problems, linked to the contextual and structural characteristics of this sector. It brings some interrogations about the kind of mobility system tenable in the engineering environment.

This research takes place in the engineering department of a French automotive manufacturer and questions the will of the company to deploy a new internal mobility policy.

First, the thesis examines and discusses the intent of evolution. Then, it notices four main evolutions linked to internal mobility policy, which are the introduction of new forms of mobility, new actors and process. It questions the coherence between these evolutions and the expectations of individuals in terms of career development, and then, examines the pertinence and feasibility of this evolution from the point of view of the context and activity specificities. Finally, the thesis proposes a management tool to support of mobility process by the managers.

## Keywords

Internal mobility, Engineering, Career, Restructuration