

# **Choix de mobilité interne des cadres : une approche par les « motivations intrinsèques » (Kenneth W. Thomas)**

**Catherine VOYNNET-FOURBOUL, Maître de Conférences  
LARGEPA, Paris II Panthéon-Assas**

**Anne JANAND, doctorante à Paris II : LARGEPA, Paris II Panthéon-Assas**

## **Résumé**

*Avec le bouleversement du travail, les « motivations intrinsèques » (K. Thomas 2009) deviennent un levier d'importance que nous analysons au regard de la mobilité intra-organisationnelle. A cet effet une recherche qualitative exploratoire a été menée auprès de cadres d'une grande banque française afin de comprendre les motivations de ces salariés à réaliser une mobilité interne. En effet, dans un contexte organisationnel nouveau, marqué en particulier par l'aplanissement des structures et la réduction des niveaux hiérarchiques, les salariés ont de nouvelles représentations et attentes vis-à-vis de la carrière et de la mobilité interne. Cette recherche montre que les motivations intrinsèques développées par Thomas selon quatre axes : (i) Sens ; (ii) Choix ; (iii) Compétence ; (iv) Progrès, peuvent expliquer en grande partie les intentions de mobilité interne des cadres.*

## **Abstract**

*This article is a study of the way in which the concept of « intrinsic motivation » developed by K.Thomas (2009) can explain how executives choose their positions in personnel movements within an organization. Exploratory qualitative research was conducted with senior and junior executives of a leading French bank in order to understand what sort of motivation moves them to change positions. In a new organizational context, characterized by many levels of management and supervisory positions being eliminated, workers have new perceptions and new expectations regarding their careers and intra-organizational mobility.*

*This research shows that the concept of “intrinsic motivation” as developed by K. Thomas, involving (i) Meaningfulness, (ii) Choice, (iii) Competence, and (iv) Progress, provides a useful framework for analyzing employees’ responses to questions of internal mobility.*

Mots-clés : motivations intrinsèques, intentions de mobilité interne, carrière, banque

## **Introduction**

*« Pour moi, ce que j'aime, c'est : on me dit où il faut aller, on me donne un cadre de travail, et à l'intérieur, on me laisse faire tout seul. À partir du moment où j'ai un cadre clair, je pars de là, je vais là, et j'ai ça comme moyens, moyens humains et techniques etc... »*

Objectif, autonomie, sens, réalisation ... Ces propos tenus par un cadre d'une grande banque française, interrogé sur ses motivations actuelles, font écho à la montée en puissance des motivations intrinsèques soulignées par Kenneth Thomas (2009). Dans quelle mesure les motivations intrinsèques peuvent-elles guider les choix de poste des cadres des grandes entreprises lorsqu'ils sont à la recherche d'un poste en interne ? En quoi les motivations intrinsèques peuvent-elles expliquer les choix de mobilité des salariés, dans un contexte où la mobilité interne est de moins en moins organisée par l'entreprise (dans le cadre d'un paradigme de carrière traditionnelle), mais semble désormais relever davantage des motivations individuelles ?

Pour répondre à cette question, nous examinerons le cas d'une grande banque française au travers de 12 entretiens semi-directifs menés en 2010. Nous montrerons la nature des motivations intrinsèques dans le cadre d'un paradigme de carrière plus nomade, selon lequel les salariés sont désormais responsables de gérer leur propre employabilité ; nous discuterons nos résultats et apporterons quelques propositions pour accompagner au mieux les salariés en phase de mobilité interne.

## 1. les motivations intrinsèques

### 1.1. La motivation : une question longuement débattue...

L'étude des motivations des personnes qui travaillent dans l'entreprise occupe la scène du management et des recherches académiques. La problématique de l'implication, de l'engagement ou encore de l'attachement apparaît régulièrement au fil des années dans les revues académiques françaises, et représente même la rubrique qui concentre le plus d'articles de recherche sur la période 2002-2008 (Point et Retour, 2009).

Selon Louart (2003), « la motivation désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif ». Quelles sont les motivations des individus lorsqu'ils envisagent une mobilité interne volontaire<sup>1</sup> au sein de leur organisation ?

De nombreuses théories sur la motivation existent. Certaines partent de besoins, de manques à combler (Maslow, Herzberg), qui constituent autant de sources de motivation. D'autres théories étudient les processus qui guident les choix, inconscients ou volontaires (théorie des attentes de Vroom, de fixation d'objectifs de Locke, ou encore de l'équité). Nuttin (1980) met bien en avant les motivations complexes, voire contradictoires qui traversent les individus. D'autres auteurs, enfin, mettent en avant le rôle de l'inconscient dans les besoins, le rôle du contexte, ainsi que le jeu social auquel ils répondent. L'individu, en tant qu'être situé, appartient en effet à un groupe, à une classe sociale qui détermine son niveau d'« expectation » (ce à quoi il s'attend) et son niveau d'« aspiration » (ce vers quoi il tend) (Louart, 2003).

Les théoriciens des besoins (Maslow, Herzberg) ont pour mérite de montrer l'insuffisance des seules incitations instrumentales, comme les rétributions financières ou matérielles. Herzberg, en 1958, avait déjà mis en avant deux types de facteurs de motivation : des facteurs extrinsèques (appelés facteur d'hygiène) dont l'absence génère du mécontentement, et de véritables facteurs de motivation (appelés « motivators »), qui, seuls, permettent de répondre à la question : « How do you install a generator in an employee ? » (Herzberg, 1958). Ces facteurs de motivation sont dits intrinsèques car leur origine se situe à l'intérieur même de l'individu (contrairement aux facteurs externes à l'individu, comme le salaire et les avantages sociaux, les conditions de travail, le style de supervision adopté par une organisation ...). Selon Herzberg, les facteurs de motivation intrinsèque, dont la présence permet de réellement stimuler les individus, sont : « la réussite, la reconnaissance de cette réussite, le travail en lui-même, les responsabilités et la croissance ou l'avancement » (notre traduction, Herzberg, 1958, p.91)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Nous excluons le cas des mobilités intra-organisationnelles imposées, comme celles survenant par exemple suite à des restructurations, des fusions ou autres contraintes organisationnelles.

<sup>2</sup> "The growth or motivator factors that are intrinsic to the job are: achievement, recognition for achievement, the work itself, responsibility, and growth or advancement."

Dans le modèle élaboré par E. Deci (Deci et al., 1991, Deci et Ryan, 2000), les principales sources de motivations intrinsèques proviennent de l'activité, de la tâche en elle-même, dès lors que les individus se sentent autonomes et compétents. L'approche de K. Thomas complète ce modèle en ajoutant les motivations générées par le but de la tâche, c'est-à-dire le Sens et le Progrès. Elle complète également le modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (Hackman et Oldham, 1976), selon lequel les interactions entre les caractéristiques d'un emploi et les différences individuelles influencent la satisfaction des salariés et leur motivation (bien que les résultats de la recherche menée par Fried et Ferris (1987) ne supportent pas l'aspect motivationnel du modèle). Selon Hackman et Oldham (1976), trois états psychologiques auraient un impact majeur sur la motivation et la satisfaction au travail : le sens du travail, le sentiment de responsabilité qu'a la personne à l'égard des résultats qu'elle obtient, ainsi que la connaissance des résultats de sa performance au travail. K. Thomas (2009) transforme deux des trois états psychologiques en motivations intrinsèques (Sens et Progrès) et ajoute les motivations intrinsèques procurées par la tâche en elle-même (Choix et Compétence).

## **1.2. L'approche de Kenneth Thomas : comment les motivations intrinsèques sont source d'engagement dans un contexte nouveau**

### **1.2.1. Un nouveau contexte d'organisation du travail**

Selon K. Thomas (Thomas, 2009), les motivations intrinsèques constituent une véritable source de motivation et permettent de développer un engagement durable des salariés envers leur entreprise. Il analyse la motivation individuelle dans le contexte des nouvelles formes d'organisation du travail qui prévalent actuellement. L'organisation du travail s'est en effet profondément transformée lors des trois dernières décennies, passant de l'ère de la « compliance » où le travailleur devait respecter des règles, des procédures, (l'archétype de ce type d'organisation étant la bureaucratie), à une ère du « self management » dans laquelle le salarié doit désormais diriger lui-même sa propre activité. Cette articulation motivation / nouvelles formes de travail apporte un nouvel éclairage aux théories de la motivation.

En effet, les compétences requises pour cette nouvelle forme de travail diffèrent des compétences issues du modèle taylorien qui étaient requises précédemment. Au lieu de respecter des règles édictées par sa hiérarchie, le salarié du XXI<sup>ème</sup> siècle doit désormais savoir s'engager, choisir les actions qui lui permettent d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. Il doit ensuite les réaliser de manière satisfaisante et enfin s'en assurer (par le rôle du feed-back notamment), ce qui lui permet in fine de vérifier qu'il progresse vers son objectif. Cette vision du travail s'applique bien au travail des cadres qui doivent de plus en plus « gérer » eux-mêmes leur propre travail.

### **1.2.2. Les « nouvelles » carrières ou être le manager de sa carrière**

Un changement de même nature s'est opéré concernant la carrière. A un paradigme de la carrière traditionnelle, caractérisé par une relation d'emploi durable et une progression hiérarchique dans un environnement limité à une ou deux entreprises, s'est substitué un nouveau paradigme : le paradigme des carrières nomades ou sans frontières, développé aux Etats-Unis au cours de la deuxième moitié des années 1990 (Hall, 1996, Hall et Moss, 1998, Rousseau et Arthur, 1999), puis introduit en France par Cadin (Cadin & alii, 2003). Même si la carrière traditionnelle existe encore, notamment pour les cadres à « haut potentiel » (Falcoz, 2001), il est de plus en plus demandé aux salariés de gérer par eux-mêmes leur employabilité et leur destinée professionnelle. Dans ces nouvelles carrières, les individus doivent développer leurs capacités d'apprentissage et d'adaptation (Sullivan, 1999), ce que Hall (Hall, 1996) appelle des « meta skills » (des « méta » compétences). Ils doivent également développer leur compétence à s'orienter, fondamentale dans un contexte d'environnement complexe et changeant, et

qui les aidera à effectuer leurs choix de mobilité, interne ou externe (Schein, 2006, 1996).

Alors que dans la carrière traditionnelle, la mobilité interne est organisée par l'entreprise, elle est, dans la carrière nomade, à l'initiative de l'individu. L'enjeu pour les salariés est désormais de gérer eux-mêmes leurs mobilités professionnelles tout en veillant à développer leur employabilité. Même si ce courant s'inscrit dans « une philosophie libérale qui donnerait un poids trop important, par rapport à la réalité, aux choix individuels » (Bender et alii, 2009, p.19), ce nouveau paradigme des carrières nomades semble bien cohérent avec l'ère du « self-management » (Thomas et Jansen, 1996) (Thomas, 2009).

### 1.2.3. La nouvelle ère du management de soi

Les personnes qui travaillent dans l'entreprise doivent désormais s'auto-gérer (Thomas et Jansen, 1996). La première étape du management de soi consiste en l'adhésion du salarié à un but qui ait du sens. Le salarié aura ensuite l'initiative de choisir *comment* réaliser les activités qui lui permettront d'atteindre ce but (2<sup>ème</sup> étape). Il sera en charge de vérifier, lors de la 3<sup>ème</sup> étape, qu'il fait un travail de qualité et performant. Enfin, lors de la dernière étape du management de soi, l'individu vérifiera que son travail permet d'atteindre l'objectif initialement fixé. Ce sentiment de progrès conduira à renforcer l'engagement initial de la personne envers un but porteur de sens. Ces quatre étapes du management de soi (« self-management ») paraissent bien saisir l'essence de la conception de travail et de la carrière d'aujourd'hui, en tout cas pour la population des cadres, objet de notre recherche.

Cette nouvelle forme d'organisation du travail, dans laquelle le travailleur doit « s'autogérer », c'est-à-dire gérer par lui-même son propre travail, est plus exigeante que dans l'ancien modèle basé sur le taylorisme car elle laisse une grande part de décision et de jugement au salarié. C'est pourquoi elle appelle (Thomas, 2009) de nouveaux leviers : les motivations intrinsèques.

## 1.3. Le rôle des motivations intrinsèques

Dans ce nouveau contexte d'organisation du travail et des carrières, bien que les motivations extrinsèques restent importantes (notamment l'aspect financier, qui doit veiller à maintenir une certaine équité, externe comme interne (Sire et Tremblay, 2006)), un autre type de rémunération est requis, ce que Thomas appelle les récompenses intrinsèques (« intrinsic rewards »). Ces formes de récompenses intrinsèques sont des éléments puissants de motivation qui donnent de l'énergie aux salariés de façon durable.

Ces motivations intrinsèques sont directement liées aux tâches<sup>3</sup> (comprises comme un ensemble d'activités effectuées en vue d'atteindre un but), et permettent de produire motivation et satisfaction aux individus. Ces motivations sont propres à chaque individu et peuvent varier selon le processus interprétatif propre à chaque individu (Thomas et Velthouse, 1990).

Thomas identifie quatre motivations intrinsèques qui sont: (i) Sens, (ii) Choix, (iii) Compétence, et (iv) Progrès. Choix et Compétence proviennent de la tâche, alors que Sens et Progrès sont liés aux buts de ces activités.

*Récompense : liberté*

*Récompense :  
accomplissement*

---

<sup>3</sup> Le concept de tâche chez Thomas inclut à la fois la notion d'action et celle de but, contrairement à d'autres auteurs, comme Deci qui n'y associe que le concept d'activité.

<i>Provient de l'activité</i>	<b>2- Choix</b>	<b>3- Compétence</b>
<i>Provient du but</i>	<b>1- Sens</b>	<b>4- Progrès</b>

Figure 1 :Les quatre motivations intrinsèques selon Thomas (2009)

La première récompense intrinsèque, le Sens, reflète dans quelle mesure le but poursuivi est important pour l'individu et cohérent avec ses propres valeurs. Elle correspond également à la manière dont l'individu voit sa propre contribution dans l'entreprise. Elle peut être appréhendée par l'énergie, la passion que l'individu déploie dans son travail. Si la passion déployée dans le travail est souvent intense en début de carrière, elle s'émousse souvent en milieu de carrière, avec parfois la perception d'un plateau de carrière (FERENCE et al., 1977, FELDMAN et WEITZ 1988, CHAO, 1990).

Le Choix renvoie à l'autonomie des individus, à leur possibilité de choisir, aussi bien dans la nature des tâches que dans la manière de les réaliser. Il s'agit pour l'individu d'utiliser sa propre capacité d'analyse des situations et de jugement afin de réaliser la tâche d'une manière qui fait sens pour lui. C'est un espace de liberté d'interprétation dans une soumission librement consentie.

La Compétence correspond à la mise en œuvre par l'individu de ses compétences dans le travail ; grâce au feedback, il réalise son travail de manière performante. C'est le sentiment d'avoir effectué un travail de qualité, un travail bien fait. Ceci rejoint la notion de l'esthétisme du travail, qui va de pair avec le jugement de beauté conféré par autrui<sup>4</sup> (Dejours, 1995). Etre performant et compétent est une source forte de motivation intrinsèque.

Le Progrès recouvre la perception par l'individu qu'il avance vers son but, qu'il l'accomplit et qu'il progresse peu à peu. Les résultats, visibles et intermédiaires lui indiquent qu'il progresse vers son objectif.

Selon Thomas (2009), les motivations intrinsèques permettent d'améliorer la performance au travail, la satisfaction des salariés, la loyauté envers l'organisation ainsi que la diminution du stress. Fruits de la nouvelle forme d'organisation du travail, ces récompenses seraient également particulièrement recherchées par les jeunes générations (OLLIVIER et al., 2008).

Un des apports de Thomas est que son approche se situe dans le présent. Les motivations intrinsèques ne sont pas conditionnelles à la performance, au succès dans le poste, mais sont données immédiatement par le travail lui-même et permettent au salarié d'« être bien » dans son poste. La satisfaction quotidienne au travail ne se limite pas à un simple niveau de rémunération (rémunération

<sup>4</sup> Selon Dejours, (Dejours, 1995), le jugement de beauté conféré par les pairs sur la qualité du travail rendu (« quel beau tableau électrique », « c'est une démonstration élégante », « c'est un bel exposé ») permet au salarié de se sentir membre d'un collectif de travail qui reconnaît la conformité de son travail avec les règles de l'art, mais également individu singulier, porteur de compétences spécifiques. Ce jugement de beauté, qui porte sur le travail en lui-même, pourra ensuite être rapatrié par le sujet dans le registre de la construction de sa personne et de son identité, en termes d'appartenance et d'originalité : il nourrit le sentiment d'être reconnu par autrui.

extrinsèque) ou à des promesses de carrière, mais provient en grande partie du vécu du poste. Les récompenses intrinsèques insufflent de l'énergie au salarié (« energy cycle ») favorisant le « self management », lequel va générer des motivations intrinsèques supplémentaires.

Dès lors, n'est-il pas judicieux d'intégrer l'approche de K. Thomas, profondément ancrée dans le présent, avec la mobilité interne qui appelle une projection dans le futur ? Telle est en effet la position de nombreux théoriciens de la carrière (Schein, 1996, 2006) (Super, 1980) (Levinson, 1986) qui ont développé une vision prospective, à long terme, de la carrière. Notre contribution sera donc de rapprocher une approche ancrée dans le présent avec les espérances futures qui s'expriment lors des mobilités internes des salariés. Les sources de motivations intrinsèques sont anticipées par le salarié de manière implicite ou explicite par la perception qu'ils se font du futur poste. Quel rôle jouent ces motivations intrinsèques dans le processus de choix de poste qui survient lors d'une mobilité interne ? Comment influencent-elles les choix de carrière des individus ? En l'absence ou insuffisance de récompense intrinsèque dans l'entreprise, l'alternative pour ces salariés ne serait-elle pas alors de se raccrocher à des éléments purement financiers, qui deviendraient alors des critères moteurs dans leur choix de carrière ?<sup>5</sup>

## 2. Recherche qualitative

### 2.1.Méthodologie

Inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste et une démarche abductive, notre recherche a été effectuée à l'aide d'une méthodologie qualitative, par entretiens semi-directifs auprès de 12 cadres en milieu de carrière travaillant au sein de la Banque d'Investissement ou d'une Direction Fonctionnelle d'une grande banque française<sup>6</sup>. Il s'agit donc d'une monographie d'entreprise. L'échantillon comprend des cadres, entre 33 et 47 ans, 8 hommes et 4 femmes ; nous avons, lors de notre choix d'échantillonnage, veillé à appliquer le principe de diversité afin d'avoir un échantillon qui permette de recueillir une grande variété de situations afin de capturer le plus de concepts (Voynnet Fourboul et Point 2006). L'objet est d'établir des contrastes à partir d'une variété de l'échantillon qui porte sur le sexe, l'âge et l'expérience professionnelle.

Sexe	Age	Fonction
F	41 ans	Responsable Risque Pays Asie
F	34 ans	Responsable Risque maîtrise d'ouvrage
H	33 ans	Analyste Risque Banque de détail à l'étranger
F	43 ans	Senior Credit Officer
F	39 ans	Responsable adjointe Risque de Crédit Banque d'Investissement
H	42 ans	Responsable Risque de Marché
H	47 ans	Senior Credit Officer
H	46 ans	Directeur de Participations
H	34 ans	Responsable du trading sur produits vanille

<sup>5</sup> Autrement dit, si l'expérience professionnelle ne génère pas de récompenses intrinsèques suffisantes, le salarié aura tendance à se tourner vers la rémunération extrinsèque comme source de motivation principale. (Thomas, 2009, p. 200)

<sup>6</sup> la recherche a écarté la Banque de Détail (constituée du réseau d'agences) car la mobilité interne, est, dans la plupart des cas, organisée par l'entreprise, pour des raisons déontologiques notamment (des contacts trop proches avec la clientèle pouvant être sources de fraude).

H	40 ans	Chief Operating Officer Banque d'Investissement
H	37 ans	Directeur, Financements d'Actifs
H	45 ans	Directeur, Financements sur Matières Premières (pétrole)

Tableau 1 : Principales caractéristiques de l'échantillon

Le guide d'entretien évoque différents thèmes liés à la mobilité interne et le choix de poste, dont, entre autres, l'historique de la carrière, les motivations actuelles et futures, les déterminants des choix de mobilité, le phénomène de plafonnement de carrière, le concept de satisfaction de carrière et le sentiment de réussite professionnelle... Lors de ces entretiens, nous avons en particulier essayé de comprendre comment les salariés avaient fait leurs choix de mobilité interne au sein de la banque et quelles étaient pour eux les motivations à choisir un poste plutôt qu'un autre.

Cette recherche s'inscrit dans un contexte culturel propre à la banque qui fait coexister deux modèles de carrière et deux façons de gérer la mobilité interne : un modèle traditionnel, héritage de l'« ancien » modèle fondé sur la promotion interne (Cossalter et alii., 2007), et un modèle de carrière nomade, fortement influencé par la norme anglo-saxonne (Benchemam, 2010). En conséquence, deux schémas de carrière coexistent au sein de la banque : (i) un schéma de carrière nomade constitué de « *dealmakers* », ayant une véritable valeur de marché et qui sont sujet à la mobilité externe, ou qui le cas échéant, gèrent eux-mêmes leur mobilité interne au sein de la banque et (ii) un profil plus traditionnel de salariés, ayant une vision de carrière à long terme au sein de l'institution bancaire et des attentes de gestion de leur parcours par la Direction des Ressources Humaines. Ces deux profils n'ont pas les mêmes attentes concernant la gestion de leur mobilité et de leur carrière. La coexistence de ces deux profils, l'un transactionnel et l'autre relationnel (Rousseau, 1990), engendre un certain désarroi pour de nombreux salariés qui restent perplexes devant la nouvelle politique de gestion de carrière et de mobilité.

La recherche menée a été de type Grounded Theory (Strauss et Corbin, 1990) (Glaser et Strauss, 1967), avec un codage axial. L'exploitation des données a été réalisée à l'aide d'un logiciel d'aide à l'analyse de données qualitatives (NUD\*IST 6) qui nous a permis de faire émerger des catégories et de mettre en évidence le lien entre motivations intrinsèques et choix de mobilité des salariés interrogés.

## 2.2. Résultats de la recherche qualitative

En premier lieu, l'analyse montre que les 12 salariés interrogés sont à la recherche de récompenses intrinsèques liées au travail en tant que tel. La satisfaction liée au travail en lui-même, la réalisation des tâches, la concrétisation d'un objectif de travail, sont des satisfactions importantes. Ainsi, dans les métiers opérationnels de la banque, le « closing », c'est-à-dire la finalisation d'une opération de financement bancaire, qui se matérialise par le décaissement, est un moment particulièrement apprécié.

Pour comprendre comment, à partir de leurs motivations sur leur poste actuel, les salariés construisent leurs attentes en vue d'une mobilité, nous rapportons les propos recueillis afin de conforter l'importance des motivations intrinsèques dans le choix de poste, motivations qui se déclinent selon les 4 axes développés par Thomas (Thomas, 2009) : (1) Sens ; (2) Choix ; (3) Compétence ; (4) Progrès.

### 2.2.1. Des salariés à la recherche de Sens

L'intérêt pour des postes riches, complexes, et variés, aux tâches non segmentées est présent pour un

très grand nombre de cadres. Ils témoignent de l'importance d'une certaine harmonie entre le travail qu'ils effectuent et leurs intérêts et valeurs. Certains recherchent la possibilité d'élargir leur vision des problématiques en jouant la complémentarité afin d'enrichir leur compréhension globale et de mieux comprendre leur contribution à l'organisation. La connexion du travail au quotidien avec la stratégie de l'entreprise est recherchée. A ce titre, une transversalité peut être recherchée, pour ne pas travailler « *comme un hamster qui fait des contrôles dans tous les sens* » et qui est déconnecté de la finalité de l'organisation.

*« Dans les marchés, les tâches sont extrêmement segmentées, et chaque personne fait un tout petit morceau d'une opération et, en tout cas très fréquemment, la même chose. Alors que dans les postes que l'on peut trouver dans les financements structurés, en général, la gamme de tâches est beaucoup plus large, le spectre est beaucoup plus large. »*

Les salariés interviewés ont également mis en évidence l'importance du manager opérationnel dans leur choix de mobilité. Les salariés vont rechercher un manager qui donne du sens. Cette sensibilité au sens est accrue pour les choix futurs si les salariés ont été lors de postes antérieurs soumis à un manager de proximité qui donnait insuffisamment de sens à la mission et à la contribution de l'individu à l'organisation.

Enfin, le choix d'un environnement de travail bienveillant est également recherché. Les résultats recueillis montrent en effet que les salariés sont à la recherche d'une bonne adéquation avec leur environnement de travail, permettant un certain bien-être.

*« Moi, ce que je recherche : c'est d'être content d'arriver le matin, d'avoir du boulot, une équipe sympa, des collègues sympas et un job quand même aussi intéressant où j'apprenne des choses. »*

Il s'agit pour les salariés d'avoir les compétences clés pour leur poste, mais aussi de bénéficier d'un environnement de qualité, notamment au niveau de l'équipe.

### **2.2.2. Des salariés à la recherche de Choix**

L'idée de choix, de liberté, s'exprime déjà dans le choix de mobilité interne. Il s'avère que de nombreux salariés recherchent une certaine autonomie, la possibilité de prendre des initiatives et de conduire librement leur travail à l'intérieur de limites qui leur ont été allouées. Ces limites sont plus ou moins contraignantes selon les cultures d'entreprise.

*« J'aime bien être indépendante, j'aime bien qu'on me laisse de l'autonomie, mais toujours au sein de limites que je connais. Sachant que j'opère cette autonomie à l'intérieur des limites qui me sont imparties. Mais j'aime avoir de l'autonomie, j'aime qu'on me fiche la paix. »*

L'indépendance, l'autonomie, dans la capacité à assumer les décisions à son niveau, est recherchée par la plupart des salariés dans le nouveau poste. A ce titre, la délégation de signature, c'est-à-dire la capacité d'engager financièrement la banque, pourra constituer une motivation à choisir un poste en Direction des Risques. Les salariés recherchent des postes ayant une mission claire et qui leur permettront d'avancer à leur manière et d'atteindre l'objectif. L'autonomie que confèrera le futur poste à terme (après une période de formation et d'« acclimatation » au nouvel environnement de travail), ainsi que la possibilité de prendre des responsabilités apparaissent donc comme des critères « clé » dans le choix de mobilité interne. Les salariés recherchent, lors de la mobilité interne, un poste au sein duquel ils auront un accès aisé à l'information et où ils auront rapidement la confiance de leur management.



Néanmoins, cette autonomie a un corollaire : la sécurité, c'est-à-dire la possibilité de se tromper, notamment lors du choix de mobilité interne. A ce titre, un salarié évoque le besoin d'un « *filet de sécurité* » pourvu par l'organisation, qui permettrait au salarié d'envisager un autre poste si le poste ne convient pas.

*« On a besoin d'un filet de sécurité. On ne peut pas demander aux gens de sauter au trapèze, s'il n'y a pas le filet de sécurité au-dessous. Et c'est le filet de sécurité, et quand on voit les trapézistes, il sert fort peu, mais ça c'est sa seule existence, qui fait que les gens arrivent à se lancer. Donc c'est ça, le travail de la Direction des Ressources Humaines, de savoir quels sont les besoins de ce filet de sécurité, et ensuite d'organiser la réponse. (...) Et donc, sur la mobilité latérale, si nécessaire et enrichissante pour la banque, cela doit s'organiser avec un filet de sécurité. C'est de dire aux gens : vous ne serez pas livrés à vous-même, et vous avez le droit de vous tromper. »*

### **2.2.3. Des salariés à la recherche de Compétence**

Les salariés sont à la recherche d'un poste qui leur permettra de mettre en œuvre leurs savoirs, leurs compétences, issues de leur formation et de leur expérience. Ils sont également à la recherche d'un certain feed-back, qui leur donne la perception qu'ils réalisent leur travail avec compétence. Ce feed-back peut être donné par le manager de proximité (par la reconnaissance du statut, par exemple), mais aussi par les pairs, comme en témoigne le propos suivant :

*« Cela vient du fait que je maîtrise de plus en plus ; ça va être reconnu, ça va être de manière informelle... Tout le monde vient me solliciter. Et ça, pour moi, c'est important. »*

Le feed-back positif s'exprime de manière relationnelle par la reconnaissance de la compétence par les pairs ou par le management ; c'est une reconnaissance par la relation. La reconnaissance peut être donnée de manière explicite par le statut, le positionnement hiérarchique. Ceci explique que de nombreux salariés aspirent à « *changer de classe* » lors d'une mobilité interne.

*« J'aurais aimé, à cette occasion-là, (...) passer Hors Classe<sup>7</sup>. Et c'était plutôt lié au fait que j'avais 46 ans, et je me disais : tiens, vu l'expérience accumulée, j'aurais bien aimé passer Hors Classe. (...) Pour moi, la reconnaissance n'est pas uniquement une reconnaissance financière. C'est aussi une reconnaissance de statut. »*

Dans ce cas, la reconnaissance va au-delà de la reconnaissance des compétences, et valorise la personne dans son intégralité.

L'expatriation peut aussi être une source d'enrichissement et de développement personnel grâce à l'acquisition de compétences et connaissances internationales (générant une meilleure employabilité) et grâce au développement du réseau de contacts (Cerdin et Le Pargneux, 2009).

*« J'espère aussi remettre une case un peu plus internationale dans la progression à un moment donné... Sur quel métier, je ne sais pas... On verra. (...) Ce n'est pas partir en expat pour partir en expat, pour faire trois fois le salaire. Ce n'est pas l'objectif. Mais c'est de dire que, aujourd'hui, le monde, il a changé... »*

Afin de développer leurs compétences, de nombreux salariés sont prêts à s'investir pour maintenir un certain challenge dans leur futur poste et continuent à se fixer des standards de performance élevés.

---

<sup>7</sup> Les banques AFB positionnent leurs collaborateurs, tout au long de leur carrière, au regard d'une classification bancaire (de A à F pour les techniciens des métiers de la banque, et de G à J pour les cadres) qui tient compte à la fois des éléments contribuant à la définition des 10 niveaux retenus et de la qualification individuelle des collaborateurs.

#### 2.2.4. Des salariés à la recherche de Progrès

La plupart des salariés aspirent à occuper des fonctions leur donnant un sentiment d'accomplissement, de progrès. Ceci correspond, en premier lieu, à la perception, par l'individu, qu'il avance vers son but, qu'il l'accomplit et qu'il progresse peu à peu. Pour cela, il est nécessaire que la charge de travail soit bien calibrée pour que l'individu ne se sente pas débordé et perde de ce fait le sentiment d'avancer (symptôme précurseur du burn out, (Levinson, 1981)).

*« Par exemple ce qui me manquait dans mon poste précédent, c'est que chaque jour je me disais : qu'est-ce que tu as fait aujourd'hui. Tu restais douze heures au travail, tu n'as pas eu le temps de faire une chose parmi les cinq choses que tu voulais faire ... »*

L'importance d'un climat collaboratif a été soulignée comme critère de choix de mobilité.

*« Il faut aussi aller dans des environnements, où les managers vous semblent correspondre aussi à votre mode de fonctionnement. C'est très, très important. C'est quelque chose que j'ai appris. »*

La notion de progrès dépasse souvent la cadre de la tâche et est souvent associée par les salariés à un désir de promotion. Le progrès est très souvent perçu comme une mobilité verticale conduisant à des fonctions d'encadrement d'équipes. Ces fonctions de management, auxquelles aspirent de nombreux salariés, sont souvent vues comme « *une vraie progression* », un aboutissement dans la mesure où elles permettent de former d'autres collaborateurs, de transmettre des connaissances, de connaître les joies d'un développement collectif gratifiant :

*« Parce que je pense que, quelque part, c'est là aussi la vraie progression. À un moment donné, vous êtes dans une situation d'encadrement d'équipe, et la progression, ce n'est plus uniquement la vôtre, mais c'est la progression de différentes personnes. »*

A défaut de carrière verticale, de nombreux salariés aspirent à donner à leur parcours une dimension internationale. Enfin, la dimension commerciale, « *le contact avec les clients* », a été mentionnée comme un critère de choix de poste. Cette reconnaissance de la part du client sur le travail effectué permettrait ainsi de renforcer le sentiment de progrès, qui contribuerait ensuite lui-même à accroître la motivation intrinsèque de sens en tant que contribution effective à la performance de l'organisation.

#### 2.2.5. Synthèse

Cette recherche exploratoire montre que les quatre axes dégagés sont sous-jacents, à des degrés différents selon les individus, aux préoccupations des salariés au moment des choix de mobilité. Ainsi, les salariés en cours de mobilité interne recherchent des postes qui leur permettront de développer les motivations intrinsèques de Sens, Choix, Compétence et Progrès.



Figure 2 : Comment développer les motivations intrinsèques selon Thomas (2009)

### 3. Discussion des résultats

#### 3.1. Des salariés à la recherche d'un équilibre vie professionnelle / vie privée et d'un certain bien-être au travail

Si les motivations intrinsèques sont largement sous-jacentes aux préoccupations des salariés en phase de mobilité interne, d'autres facteurs ont été évoqués par les salariés lors de leur recherche de poste. Les motivations intrinsèques fondées sur le travail ne captent donc pas l'intégralité des motivations des salariés à envisager une mobilité interne. La dimension hors travail est importante en particulier la possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée est une préoccupation de 10 salariés interrogés (sur les 12), hommes et femmes confondus. Cette préoccupation peut les conduire à éliminer certaines mobilités dans des services de la banque qui exigent une disponibilité en temps très forte.

*« J'ai un fils et je veux pouvoir le voir. Mais en même temps, je considère que cela doit être possible de concilier vie professionnelle et vie personnelle. Voilà. (...) Je pense que c'est une question de rythme habituel versus un rythme exceptionnel. C'est-à-dire qu'exceptionnellement pour moi il peut y avoir des périodes où l'on travaille tard, si besoin le week-end, mais cela ne peut pas être un rythme permanent. J'ai fait clairement le choix, mais il y a fort longtemps, j'avais un certain nombre de métiers que j'avais écartés pour cette raison-là, parce que je savais, notamment le M&A<sup>8</sup> et le primaire action, ce genre de chose, c'est de notoriété publique que tous les gens travaillent minimum jusqu'à 22:00 au minimum. Si c'est un rythme normal, je considère que ce n'est pas compatible avec une vie normale. Donc ça, je l'écarte. »*

Naturellement, des témoignages vont dans le sens d'autres théories, comme les « ancrs de carrière » (Schein, 1996), constellations de goûts et valeurs qui guident les individus tout au long de leur carrière. D'autres déterminants de la mobilité ont été également évoqués, comme un mauvais

<sup>8</sup> M&A : Mergers and Acquisitions, département fusions-acquisitions de la banque d'affaires

positionnement dans la structure, un mode de reconnaissance inadéquat, des opportunités suite à un travail réalisé en commun avec d'autres services. Des déterminants plus individuels (soucis de santé, par exemple) peuvent également générer une demande de mobilité interne.

### **3.2. Des salariés en attente de visibilité sur leur carrière**

Pour de nombreux salariés, il est important lors d'un choix de mobilité interne de pouvoir se projeter dans le futur et d'avoir, à ce titre une certaine visibilité sur leur carrière. En effet, le choix de mobilité interne peut être appréhendé comme un tremplin, un but intermédiaire (au sens de Simon, 1955) qui permettra d'atteindre un but principal. A ce titre, un thème récurrent a été la difficulté des salariés à se projeter dans l'avenir. Cette difficulté est souvent source de doute, d'interrogation et peut générer un sentiment de plafonnement, voire une certaine forme de démotivation chez les salariés.

Le choix de poste cristallise en effet des attentes sur le poste en lui-même mais aussi, pour certains salariés, des attentes sur les perspectives de carrière qui en découleront. Si le quotidien du futur poste est important, le poste est aussi souvent vu comme un but intermédiaire, un tremplin vers un futur idéal à atteindre.

*« Parce que je ne suis pas, chez Risque<sup>9</sup>, arrivé à mon terminus. Pour moi, les risques sont un passage. C'est un tremplin vers autre chose. Reste à voir si j'arriverai à rebondir pour l'autre chose en question. Donc, en ce sens, il y a un pari sur l'avenir. (...) J'ai déjà une idée sur ce que j'envisage de faire après mon poste actuel. »*

A ce titre, pour que les récompenses intrinsèques soient source de motivation durable, ne faudrait-il pas qu'elles s'inscrivent non seulement dans le quotidien, mais aussi dans la vision d'un futur qui fait sens pour l'individu et qu'il souhaite atteindre ? Que pourrait faire l'organisation pour donner davantage de sens à la carrière de ses cadres ?

Un cadre dirigeant de la Direction des Financements sur Matières Premières, qui détient un poste à responsabilité, envisage une mobilité interne vers la Direction des Risques, pour un poste moins rémunérateur (à faible bonus) et moins prestigieux. Les motivations intrinsèques pour accepter ce poste portent par exemple sur *les conditions globales de travail qui sont meilleures*, et le poste vu comme une étape accélératrice de carrière. Les paramètres à prendre en compte pour les gestionnaires de carrière sont donc plus variés qu'il n'y paraît et « la réussite de carrière paraît pouvoir s'inscrire dans un continuum qui articule des accomplissements passés (satisfaction à l'égard de la carrière), repose sur un vécu actuel (la qualité de travail) et questionne l'avenir » (Bastid et Roger, 2008, p.9).

### **3.3. Préconisations managériales**

Les nouveaux modèles de carrière dans la nouvelle forme d'organisation du travail décrite par Thomas (2009) constituent à la fois un défi pour les entreprises, mais aussi une opportunité pour imaginer de nouvelles opportunités de gestion (Cadin et alii, 2007). Le nouveau paradigme de carrière nomade ne signifie pas nécessairement un rôle en retrait pour les ressources humaines, mais de nouvelles formes de gestion à prendre en compte et sans doute plus de complexité à gérer. La mobilité interne représente en effet un moment privilégié d'échange entre le salarié et son gestionnaire de carrière, lors duquel un renforcement des motivations intrinsèques pourrait être envisagé avec l'appui du gestionnaire de carrière. Ce dernier pourrait gagner en compétence de coaching et d'accompagnement

---

<sup>9</sup> Rattachée à la Direction générale et indépendante des entités commerciales, la Direction des Risques est en charge de la gestion des risques de crédit, de marché et opérationnels de la banque.

et aider le salarié, lors d'« entretien de mobilité », à clarifier ses motivations intrinsèques. Cet entretien pourrait, par exemple, contribuer à faire prendre conscience au salarié de la valeur de ses propres compétences, et permettre d'envisager avec lui d'éventuelles actions de formation pour renforcer son sentiment de compétence. Un tel entretien, fondé sur les motivations intrinsèques ne serait-il pas une façon de donner une nouvelle dimension au bilan professionnel ? Ce sentiment de compétence permettrait ensuite au salarié de gagner plus rapidement la confiance de sa hiérarchie et de développer ainsi aisément son autonomie dans le nouveau poste. Le gestionnaire RH pourrait s'assurer que le salarié est bien au clair sur la mission du nouveau poste, le travail à accomplir, mais aussi ses buts. En mettant en avant les enjeux du nouveau poste pour la performance globale de l'entreprise, le salarié pourra ensuite créer sa vision personnelle du futur et regarder son travail avec davantage de sens. Enfin, le « pot de départ » sera un moment privilégié pour partager les progrès réalisés pendant le poste précédent, s'en réjouir et reprendre de l'énergie avant d'évoluer vers de nouveaux horizons.

### **3.4. L'aspiration à une organisation bienveillante**

Alors que l'aspiration à une organisation bienveillante apparaît fortement, le système de l'entreprise génère de telles pressions sur les personnes au travail qu'il paraît difficile d'offrir une organisation bienveillante, respectant une certaine éthique, conciliant des niveaux (interpersonnel, organisationnel). La bienveillance est une discipline extrêmement exigeante, nécessitant d'identifier et de lever le voile sur le côté caché et sombre de l'organisation (Egan 1994). La bienveillance nécessite de développer une culture et un système managérial qui défie la paresse, l'indifférence et le cynisme. Lutter pour la bienveillance demande le courage de remettre en question la norme couramment répandue dans les entreprises qui veut qu'on ne fasse pas de vagues, qu'on ne gêne pas les autres, qu'on ne remette pas en cause le système.

La bienveillance organisationnelle étant difficile à mettre en œuvre, elle se réalise parfois de façon plus confinée, plus interpersonnelle. Mais alors cela peut entraîner des effets pervers sur la gestion des talents. Un dirigeant bienveillant rapporte qu'il ne peut challenger ses talents et les positionner dans les situations de dépassement. Car lorsque les personnes se trouvent bien avec un tel dirigeant, elles ont moins envie de le quitter et la mobilité est moindre.

## **Conclusion**

Naturellement ce qui est observé dans ce cas du fait de l'échantillon de taille réduite, et du choix d'un cas unique ne permet pas une validation externe<sup>10</sup>. Et d'autres entreprises peuvent être bien en avance sur ses aspects. Il reste que la catégorisation des motivations intrinsèques amène à envisager un questionnement différent à propos de la carrière. L'approche de Kenneth Thomas (2009) renouvelle les théories de la motivation dans un nouveau contexte d'organisation du travail et de carrière. Les motivations intrinsèques permettent de mieux comprendre les aspirations des salariés qui envisagent une mobilité interne. Notre recherche montre en effet que les salariés sont à la recherche d'autonomie dans le travail, de reconnaissance de leur compétence, de sentiment d'accomplissement et de sens dans le nouveau poste envisagé.

Toutefois, cette approche très managériale appliquée à la mobilité gagnerait à être complétée par la dimension hors travail : la possibilité de concilier de façon harmonieuse vie professionnelle et vie

---

<sup>10</sup> Lors du codage de nos données, il est apparu que peu de nouveaux nœuds émergeaient des derniers entretiens, indiquant la proximité du stade de saturation théorique (Strauss et Corbin, 1990), atteint lorsque l'on ne trouve plus d'informations supplémentaires capables d'enrichir la théorie<sup>10</sup>. Ce travail a été mené en se plaçant sous l'angle des individus ; l'angle organisationnel gagnerait à être mobilisé en particulier pour une plus grande pertinence des propositions.

privée, et une dimension « ressources humaines ». Il s'agit de donner une certaine visibilité sur les perspectives de carrière car les choix de mobilité interne s'inscrivent, pour certains salariés, dans une perspective à plus long-terme de carrière. Par ailleurs de nombreux témoignages ont également mis en avant la recherche d'un environnement de travail bienveillant ce qui ne va pas sans questionner la mobilité.

## Références

- Bastid, F., Roger, A. (2008). Sentiment de réussite de carrière, qualité du travail et équilibre de vie. *Congrès AIPTLF, Québec*, 13 p.
- Bencheman, F. (2010). La gestion des ressources humaines dans la finance de marché : une perspective sociologique, historique et managériale. *Revue Multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, vol. 5, n°1, p. 119-136
- Bender, A-F., Dejoux, C., Waechtler, H. (2009). Carrières nomades et compétences émotionnelles. *Revue des Gestion des Ressources Humaines*, n°73, p. 19-34
- Cadin, L., Bender, A-F., De Saint Giniez, V. (2003). *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris, Vuibert, 266 p.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. (2007). *Gestion des Ressources Humaines, 3ème édition*, Paris : Dunod, 622 p.
- Cerdin, J. L., Le Pargneux, M. (2009). Vers une définition multidimensionnelle de la réussite de la mobilité internationale, *Revue management et avenir*, n° 25, p. 55-78
- Chao, G. (1990). Exploration of the Conceptualization and Measurement of Career Plateau: A Comparative Analysis. *Journal of Management*, vol. 16, n°1, p. 191-193
- Cossalter, C., Ledan, P., Moussy, J-P., Plessis, A., Omnes, C., Gastaldi, L. (2007). La gestion des ressources humaines dans les banques, *Entreprises et histoire*, vol.48, n°3, p. 92-108
- Deci, E., Ryan, R. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, p. 54-67
- Deci, E., Vallerand, R., Pelletier, L., Ryan, R. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective, *Educational Psychologist*, vol. 26, p. 325-346
- Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*. Paris : Presses Universitaires de France, 1995, 127 p.
- Egan, G. (1994) *Working the shadow side: a guide to positive behind the scenes management*, Jossey Bass Pub. 276p.
- Falcoz, C. (2001). La carrière «classique » existe encore. Le cas des Hauts Potentiels. *Gérer et Comprendre Annales des Mines*, p. 4-11
- Feldman, D., Weitz, B. (1988). Career Plateaus Reconsidered. *Journal of Management*, vol. 14, n°1, p. 69-80
- Ference, T., Stoner, J., Kirby Warren, E. (1997). Managing the Career Plateau. *Academy of Management Review*, p. 602-612
- Fried, Y., Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), p. 287-322
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research*, Chicago : Aldine.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, p. 250-279
- Hall D.T. (1996). The protean careers of the 21st Century, *Academy of Management Executive*, vol. 10, n°4, 8-16
- Hall, D.T., Moss, J. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt, *Organisational Dynamics*, p. 22-37
- Herzberg, F. (2003) One more time : how do you motivate employees, *Harvard Business Review*, vol. 81 n° 1, p. 86-86
- Levinson, D. (1986). A conception of Adult Development, *American Psychologist*, p. 3-13
- Levinson, H. (1981). When Executives Burn Out. *Harvard Business Review*, vol. 59, n°3, p.73-81
- Louart, P. (2003). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, in Allouche, J. *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert
- Nuttin, J. (1980). *Théorie de la motivation humaine*, Paris, PUF

- Ollivier, D., Tanguy, C., Le Flo'ch, J-G. et Lacroix, J-L. (2008). *Génération Y mode d'emploi : Intégrez les jeunes dans l'entreprise !*, Bruxelles, De Boeck, 215 p.
- Retour, D., Point, P. (2009). Méthodes émergentes et thématiques de recherche en gestion des Ressources Humaines : vers une typologie, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°74, p. 85-104
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, p. 389-400
- Rousseau, D., Arthur, M. (1999). The Boundaryless Human Resource Function: Building Agency and Community in the New Economic Era, *Organisational Dynamics*, p. 7-18
- Schein, E. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 1996, vol. 10, n°4, 80-88
- Schein, E. (2006). *Career Anchor*. San Francisco: Pfeiffer, 2006, 17 p.
- Simon, H. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, n° 1, p. 99-118.
- Sire, B., Temblay, M. (2006). Le Mix-Rémunération. In : Allouche J. *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris: Vuibert, 1717 p.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 312 p.
- Sullivan, S. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, vol. 25, n°3, p. 457-484
- Super, D. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 16, p. 282-298
- Thomas, K. (2009). *Intrinsic Motivation at Work. What really Drives Employee Engagement.*, San Francisco: Berrett-Kohler Publishers, 222 p.
- Thomas, K., Jansen, E. (1996). *Intrinsic Motivation in the Military : Models and Strategic Importance.*, Technical Report NPS-SM-96-001. Monterey, CA: Naval Postgraduate School
- Thomas, K., Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretative Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, vol. 15 n° 4, p. 666-681
- Voynnet Fourboul C., Point S. (2006) Le codage à visée théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 4/2006.