

La mobilité interne à l'épreuve de la diversité

RESUME

Si de nombreuses entreprises font l'éloge aujourd'hui de la diversité et s'attachent à lutter contre les discriminations, cet engagement de diversité est généralement ciblé et circonscrit au moment du recrutement ou à certains axes spécifiques. Comment la quête de diversité est-elle mise en œuvre tout au long de la carrière et notamment lors des mobilités internes qui en forment les étapes ? En comparant les promesses employeur en termes de diversité et les propos relatifs à la mobilité interne recueillis auprès de DRH, managers, et salariés issus de cinq grandes entreprises du CAC 40, cette recherche qualitative montre les difficultés de percolation, au sein de ces entreprises, d'une gestion intégrale de la diversité tout au long de la carrière. Alors que la diversité a trouvé une clé d'entrée avec le recrutement, en revanche elle peine à être diffusée et appliquée dans d'autres fonctions stratégiques telles que la gestion de carrière et la mobilité, comme en témoigne le ressenti des collaborateurs interrogés. Des explications à ce constat sont présentées.

Mots-clés : diversité, âge, mobilité interne, carrière, incidences managériales

INTRODUCTION

De nombreuses entreprises font aujourd'hui l'éloge de la diversité : diversité des cultures et des profils, et s'engagent par des chartes afin de la favoriser. Des actions en faveur de la diversité sont ainsi mises en œuvre dans de nombreuses grandes entreprises françaises, notamment en faveur des femmes, des personnes handicapées, et des jeunes peu qualifiés. Ces mesures sont inspirées par des motifs variés : 1- le respect des contraintes légales plus ou moins fortes (Loi de 2005 sur le handicap, loi égalité femme/ homme effective à partir de janvier 2012 par exemple) et également dans l'aspiration à une organisation bienveillante [Cappelletti & alii, 2010].

Néanmoins, toutes ces pratiques RH liées à la gestion de la diversité interviennent principalement au moment du recrutement. L'engagement en faveur de la diversité dans les grands groupes se matérialise par toute une série de mesures objectives lors du recrutement. Mais comment la diversité est-elle ensuite mise en œuvre dans la gestion des carrières des salariés et en particulier au moment de la mobilité interne ? La réponse à cette question interpelle la perception des salariés de la diversité dans le vécu quotidien de la carrière.

Cette recherche porte sur la diffusion de la politique diversité dans cinq grandes entreprises françaises du CAC 40, auprès de leurs salariés et DRH, tout particulièrement en ce qui concerne la mobilité interne. Notre recherche montre la difficulté ressentie par les collaborateurs, partagée par les managers et les DRH, à mettre en œuvre une véritable gestion de la diversité tout au long de la carrière. Ce décalage entre discours porté par l'entreprise et perceptions des salariés nous amène à questionner le rapport ambivalent entre le discours et les pratiques de la fonction Ressources Humaines. Afin de réduire ce décalage, nous avancerons des propositions axées autour de l'ouverture à la gestion intergénérationnelle et à la culture managériale.

1. QUELLE ARTICULATION ENTRE DIVERSITE ET MOBILITE INTERNE ?

1.1. Les diversités

En général, la diversité est catégorisée par des domaines : le handicap, « l'âge, la couleur de peau, la langue, le sexe ; [...], la situation familiale, les méthodes de travail, les orientations sexuelles, l'héritage culturel, ... » [Sabeg, Charlottin, 2006]. En effet, la plupart du temps « la diversité désigne l'ensemble des différences individuelles dans un groupe, que celles-ci soient visibles (race, ethnie, sexe, handicap, etc.) ou moins perceptibles (affiliation politique, orientation sexuelle, valeurs, croyances, personnalité, comportements ou encore le statut de l'individu dans l'organisation) » [Point, 2007].

La question de la diversité en entreprise se comprend comme l'art de bien gérer les individus différents, tous uniques et qui ont tous en commun d'appartenir à un même groupe, à une même entité au sein d'un groupe, au même service, à une même équipe. Les différences appellent à être gérées parce que ces individus font partie d'un tout qu'est leur entreprise et qu'ils travaillent ensemble afin d'atteindre un même objectif. Seul un minimum de cohésion peut permettre d'atteindre les objectifs. Au plan managérial, « la gestion de la diversité [...] vise à faire évoluer les représentations pour éliminer tout comportement discriminatoire dans l'entreprise et instaurer une culture de la tolérance, qui permette l'inclusion de chacun avec ses apports et ses différences » [Bender, 2007]. En ce qui nous concerne, par diversité nous entendons le respect de toutes les différences dans un souci de collaboration utile et bénéfique pour l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes.

Le contexte de crise a des effets sur la diversité, car les individus tendent à adopter une conduite prudente, à avoir une vision standard des choses et à ne pas exprimer leur différence par peur d'être évincé du monde de la compétition, dans lequel un écart par rapport aux normes établies est fortement désapprouvé. La diversité évolue en conséquence dans un contexte limitant, du fait des efforts à se conformer à la norme perçue.

1.2. Les politiques RH en faveur de la diversité

Les politiques RH des grandes entreprises françaises se sont emparées de la diversité dans un contexte de forte individualisation de la gestion des ressources humaines. La lutte contre les discriminations passe par un ensemble de mesures qui sont fonction de la composante de la diversité que l'on souhaite favoriser dans un souci d'égalité de traitement.

La diversité crée ainsi une rupture dans les approches traditionnelles plus collectives de GRH, puisqu'elle met l'accent sur des caractéristiques particulières de certains individus. L'enjeu est de saisir l'individu avec sa particularité propre, sa singularité, tout en s'inscrivant dans le collectif qu'est l'entreprise. Et comme en témoigne le dernier baromètre diversité (Ifop 2011) cette singularité est plus marquée pour certaines catégories. Les collaborateurs souhaitent que les entreprises mettent en place des actions prioritaires tout d'abord sur la question de l'égalité femme/ homme puis le handicap d'après ce même baromètre.

De nombreuses politiques de diversité ont ainsi été mises en place dans les entreprises pour mieux gérer tout ou partie de ces catégories de salariés : labels, chartes, actions en faveur de jeunes discriminés socialement ou ethniquement. Ces politiques RH en faveur de la diversité se déclinent surtout au moment du recrutement, comme en témoigne le dispositif du CV anonyme, qui a été évoqué à l'occasion du vote de la loi de programmation pour la cohésion sociale et de la loi instituant la HALDE [Pierre et Mutabazi, 2010]. Pourtant, la diversité ne devrait pas se réduire seulement à l'étape du recrutement dans l'entreprise. Elle se joue en matière de carrière dans l'entreprise et particulièrement lors des mobilités.

Certaines entreprises comme L'Oréal ont catégorisé les différents axes de la diversité et sont les chefs de file des approches dites matricielles (cf figure suivante).

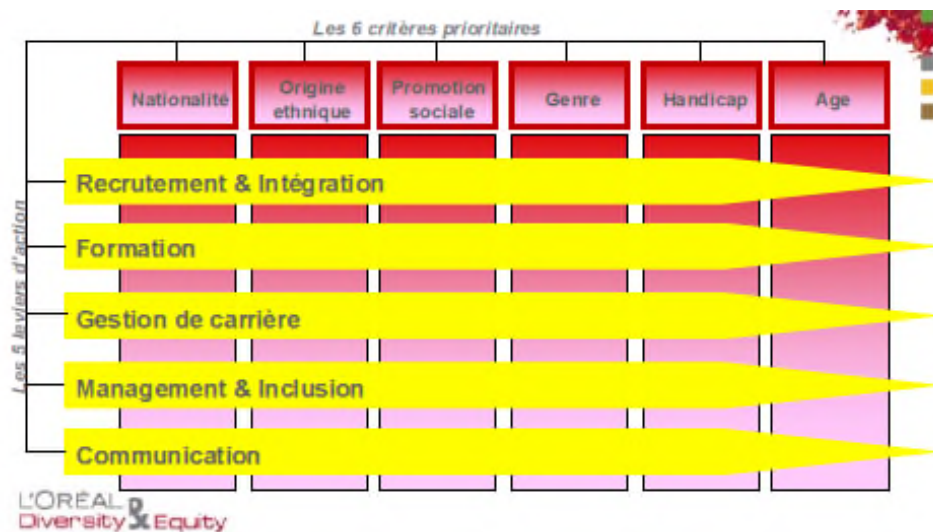


Figure 1 exemple d'approche matricielle de la diversité (source Deloitte 2010)

L'intérêt de ce croisement matriciel consiste à porter ses efforts sur tous les points de la matrice. Ici c'est l'axe gestion de carrières (et plus particulièrement la mobilité interne) qui nous intéresse particulièrement.

Généralement les entreprises prennent en compte la mobilité lorsqu'elles communiquent sur le sujet de la diversité. « Près des trois quarts des entreprises ont également mis en place au moins un dispositif pour gérer le développement des carrières » [IFOP 2011]. Or, à notre connaissance, l'interaction entre la question de la mobilité et celle de la diversité reste un élément marginal étudié ou seulement étudié sur certains points, comme notamment la mobilité des femmes en entreprise [Landrieux-Kartochian, 2007]. Un indice dénotant que la diversité est bien diffusée dans l'entreprise, et donc considérée comme universellement acceptée et promue, pourrait être celui d'une mobilité équitable qui accorde les mêmes chances dans la carrière à tous, quel que soit les différences.

1.3. La mobilité interne

Afin de cerner comment la diversité peut prendre corps au cours de la carrière, nous avons porté notre attention sur la mobilité interne un transfert latéral de salariés au sein d'une organisation [Campion et alii, 1994]. Alors que la promotion se définit comme un mouvement vertical au sein de l'organisation, qui se caractérise généralement par une augmentation de responsabilités, un changement de statut et une augmentation de rémunération, la mobilité interne (« job rotation ») n'induit pas forcément un changement de positionnement hiérarchique.

Pour De Vos, Dewettinck et Buyens [2007] il existe trois types de mobilité non verticale :

- le changement de poste, sans augmentation de responsabilité, ni de statut, ni de salaire.
- l'enrichissement du poste (« job enrichment ») qui permet d'élargir le contenu du poste à de nouveaux domaines, ce qui peut engendrer pour le salarié le développement de nouvelles compétences, de nouveaux contacts, ainsi qu'un accroissement de ses responsabilités.

- les mouvements temporaires que les salariés peuvent être amenés à faire, notamment dans un environnement de projets : participation à un projet transversal, à une mission « task force » ou à toute autre mission court terme.

La mobilité concerne aussi le changement de poste (« job change »), le changement d'organisation (« organizational change ») et le changement d'activité (« occupational change ») [Feldman et Ng, 2007].

La mobilité fait ressortir la notion de changement qui est selon une perspective systémique [Watzlawick, Beavin et Jackson, 1979], de deux natures : (i) un changement qui intervient à l'intérieur de la personne, avec le développement de nouvelles connaissances, de nouveaux savoirs et (ii) un changement de système avec le changement d'unité, de direction, de région, voire de pays que peut engendrer la mobilité interne. Dans quelle mesure ce changement est-il encouragé par l'entreprise ? Est-ce l'occasion pour celle-ci de réaffirmer un engagement de diversité, de tolérance et aussi de droit à l'erreur par rapport à l'individu [Carbonnel et Roux, 2006] ? L'entreprise parvient-elle vraiment à jouer le jeu de la diversité lors de la mobilité interne en dépit de contraintes organisationnelles et du fait de l'existence de parcours normés de carrières ?

2. RECHERCHE QUALITATIVE

2.1.Méthodologie

Pour répondre à la question de l'engagement des entreprises en matière de diversité déclinée dans la mobilité, nous avons utilisé une méthodologie qualitative, faisant appel à de l'observation participante et à 38 entretiens semi-directifs auprès de salariés travaillant dans de grandes entreprises françaises : un groupe producteur d'électricité, un groupe de cosmétique, un groupe environnemental, ainsi que deux grandes banques. Le choix d'échantillonnage s'est fait selon la méthode de proche en proche mais pour autant respecte le principe de diversité¹ [D'Hainaut, 1975, Blanchet et Gotman, 2001]. Nous avons ainsi recueilli 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.

Age	Répartition par âge en % de l'échantillon	Hommes	Femmes	Total
51 et+	21%	2	6	8
41-50	39%	8	7	15
31-40	29%	7	4	11
21-30	11%	0	4	4
Total salariés interrogés	100%	17	21	38

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon²

¹ Bien que notre échantillon soit réalisé de manière opportuniste, aucun des répondants ne se ressemblaient. Ceci nous confirme notre définition préliminaire de la diversité, à savoir toutes les différences.

² Nous avons interviewé trois types d'acteurs : 1- des collaborateurs « contributeurs », 2- des managers, 3- des DRH.

Le guide d'entretien évoque différents thèmes liés à la gestion des carrières, la mobilité interne, la définition et la perception de la diversité, l'avenir de la diversité au niveau des politiques RH. Les entretiens ont été complétés par de l'observation participante dans les deux grands groupes bancaires membres de l'échantillon, ainsi que par des données externes provenant des sites internet de ces entreprises. A ceci s'est ajoutée l'étude de cas d'un groupe du secteur environnemental. Lors de ces entretiens, nous avons en particulier essayé de comprendre d'une part les actions en matière de diversité mises en place dans les entreprises et d'autres part la perception par les salariés de ces actions.

La recherche de type Grounded Theory [Strauss et Corbin, 1990], est caractérisée par un codage axial, inscrite dans une posture épistémologique interprétativiste. Les données recueillies ont été analysées grâce au logiciel d'aide à l'analyse de données qualitatives QDA Miner. Ceci nous a permis de faire émerger des catégories et de mettre en évidence des liens entre diversité et mobilité interne par l'étude des fréquences et des cooccurrences entre codes.

2.2. Résultats de la recherche

2.2.1. Le discours RH en faveur de la diversité

La diversité fait partie intégrante de la politique RH déployée dans les cinq entreprises qui font l'objet de notre terrain de recherche. Les entreprises sont toutes signataires de chartes de la diversité, qui veillent à garantir la promotion et le respect de la diversité de leurs effectifs, à lutter contre toute forme de discrimination et à mettre en place une démarche en faveur de la diversité. L'analyse des données recueillies montre que la diversité est particulièrement prise en compte au moment du recrutement. Lorsque l'on se rend sur les sites institutionnels des entreprises, notamment du CAC 40, la partie recrutement fait toujours état d'un engagement en faveur de la diversité de la part de l'entreprise, qu'il s'agisse de la diversité en général ou d'une de ses dimensions. La diversité permettrait en effet aux entreprises de s'ouvrir à de nouveaux talents, sur la base non plus des diplômés mais de talents singuliers, propres aux individus. Les entreprises affichent également, dans leur discours, leur volonté de veiller à la diversité en cours de carrière et pas seulement au niveau du recrutement. Les témoignages, qu'ils proviennent de DRH, salariés ou managers, sont unanimes à souligner le caractère fécond de la diversité en termes d'échange, d'ouverture, de créativité. La mobilité interne serait source d'apprentissage, de « recadrage » [Watzlawick, Beavin et Jackson, 1979] comme l'expriment les répondants. En ce sens, la mobilité accélère la diversité en poussant à brasser les collaborateurs, les expériences. Pour les personnes qui accueillent un nouveau collaborateur, la mobilité interne est également source de renouvellement car leur travail peut être impacté par ce nouveau venu. La diversité dans la mobilité serait ainsi une source de « richesse » pour tous les collaborateurs concernés, ceux qui sont mobiles, comme ceux qui « reçoivent » des collègues mobiles.

Conséquence des atouts de la mobilité interne : la diversité est également mise en avant en termes de communication RH (affiches dans les locaux de l'entreprise, sites intranet RH de l'entreprise, sites intranet, journaux de communication internes) et dans les supports de communication externes (sites internet, journaux...), contribuant ainsi à forger la marque employeur de l'entreprise.

2.2.2. La mobilité interne particulièrement difficile des personnes handicapées et des seniors

Cependant, les entretiens, tous secteurs confondus, ont révélé que deux catégories de collaborateurs, de par leurs différences, ont encore plus de peine à changer de poste : les seniors et les travailleurs handicapés, même si les entreprises font de grands efforts pour

tenter de les prendre en compte, au delà des contraintes légales. Certaines entreprises font ainsi appel à des chercheurs afin de les aider à prendre du recul par rapport à leurs pratiques.

La gestion de carrière des personnes handicapées s'inscrit dans la politique affichée et visible de l'entreprise en matière de gestion de la diversité. En effet, la mobilité interne est tellement difficile pour ces personnes qu'elle est prise en charge par l'entreprise. Ainsi, dans l'une des entreprises observées, la mission Handicap gère individuellement et de façon de plus en plus précise les mobilités fonctionnelles des personnes handicapées afin qu'elles ne soient pas défavorisées pour des raisons n'ayant pas trait à leurs compétences. Des indicateurs de suivi de ces mobilités sont d'ailleurs mis en place au sein d'un des grands groupes financiers observés à ce sujet. La diversité peut en effet être coûteuse ou compliquée à mettre en place :

« Pour être honnête, il y a une occasion de mobilité qui s'était présentée, mais c'était très compliqué. C'était une personne sourde profonde qui avait besoin d'un interprète en langage des signes et ce n'était pas possible. C'était pour un très haut niveau et on n'a pas tenté parce qu'on savait que ce n'était pas possible, que ça allait être coûteux, que ça allait demander beaucoup d'efforts. Pour le coup, on n'a pas tenté, c'était une personne de l'interne » (salariée, groupe bancaire).

Les seniors sont désormais totalement concernés par la politique de diversité avec l'apparition du nouveau contrat de génération. Celui-ci consiste à créer du lien entre seniors et les jeunes en entreprise grâce à un tutorat réciproque. Mais les préjugés demeurent importants et ce nouveau contrat est difficile à mettre en place, comme en témoignent les résistances observées (dénigrement des seniors, paroles désobligeantes envers les jeunes...). Alors qu'autrefois, l'âge pouvait être reconnu comme source d'expérience, voire de sagesse dans grand nombre de civilisations, les regards sur la question de l'âge ont changé et évolué. Avoir plus de 45 ans est devenu un handicap pour certains salariés interviewés. Avec l'âge, de nombreux salariés évoquent la difficulté à changer de poste en interne, alors que la mobilité interne serait précisément un moyen de contrer le plafonnement de carrière [Wils, Tremblay et Guérin, 1997]. On leur reprocherait notamment d'être trop spécialisés ou encore trop chers. Qui plus est, la difficile mobilité interne des seniors pourrait être le signe de leur manque d'engagement:

« Les promotions ne sont pas les mêmes. Les seniors sont moins promus que les jeunes et ils n'ont qu'une hâte, c'est de partir » (salarié, groupe bancaire).

Conséquence de l'allongement de la vie professionnelle, pour les DRH rencontrés, l'enjeu est de garder les collaborateurs seniors engagés et désireux de transmettre leurs connaissances. La délimitation des catégories selon l'âge ne va pas de soi. En ce qui concerne les cinquantenaires, le défi est de maintenir leur engagement durant une quinzaine d'années sans pouvoir recourir à l'argument d'une mobilité hiérarchique. Ces questions amplifient la problématique de la diversité intergénérationnelle.

2.2.3. Une réalité RH décevante pour les collaborateurs

Si la diversité est clairement une préoccupation lors du recrutement, elle est en revanche peu prise en compte dans la réalité au cours de la carrière. Les rapports annuels et bilans sociaux de ces entreprises font ainsi état de nombreux indicateurs en termes de diversité, mais ces indicateurs sont surtout donnés en termes de recrutement ou en termes d'effectif. Hormis la partie handicap qui, du fait de la loi, est précisément renseignée ainsi que le rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes, la partie mobilité et évolution de carrière ne renseigne que très peu sur la façon dont la diversité se joue à ce niveau-là.

Les campagnes de promotion de la diversité peuvent se comprendre en interne comme un message d'ouverture et de tolérance qui permet à tous les talents de s'exprimer et de changer

de poste s'ils le souhaitent. Néanmoins, nous observons dans l'une des entreprises que le message de promotion de la mobilité et de la diversité n'a pas été compris comme tel. Il y a une contradiction entre l'image véhiculée par la communication interne et la réalité. Un contrôleur de gestion (groupe bancaire) constate que dans les faits :

« Quand on répond à des postes, soit d'autres filiales, enfin d'autres structures du groupe, on sent bien que, si on n'est pas dans le secteur, qu'on n'est pas opérationnel tout de suite, il y a un blocage ».

La déception se remarque dans de nombreux témoignages : la diversité serait réservée aux nouveaux venus et les autres salariés ne bénéficieraient pas de cette politique dont les effets se limiteraient à l'entrée dans le groupe même si le contexte de crise économique actuel tend à changer la donne. Car l'un des leviers que l'entreprise a encore à disposition pour gérer la diversité est désormais moins au niveau des processus de recrutements (souvent gelés), qu'au niveau de la gestion de carrières.

Ainsi, dans la pratique, les difficultés sont nombreuses pour mettre en œuvre une réelle politique de diversité tout au long de la carrière. On observe une ligne de partage entre le souci de réputation associé à la marque employeur de l'entreprise et la percolation de la politique diversité au quotidien en tous lieux, toutes fonctions. Gérer les différences (qu'il s'agisse des seniors, de l'égalité femme/ homme, de l'origine ethnique, des niveaux de diplômes ...) est une aspiration des entreprises, mais les stéréotypes sur ces différences demeurent et de nombreux salariés ne ressentent pas les efforts consentis par les entreprises en matière de diversité au cours de leur carrière. Ces observations méritent un approfondissement des raisons expliquant les difficultés de gestion de la diversité au cours de la trajectoire professionnelle, une fois l'étape du recrutement passée.

3. DISCUSSION DES RESULTATS

3.1. Une tentative d'explication de la difficile articulation entre diversité et mobilité interne

Comment expliquer alors une telle déperdition entre les intentions véhiculées, le discours porté et le ressenti des collaborateurs ? Alors que l'on s'était affranchi des stéréotypes lors du recrutement, ceux-ci réapparaissent en cours de carrière.

3.1.1. Des parcours normés de carrière pour certains salariés

Pour les salariés dont la carrière est organisée par l'entreprise, la mobilité interne s'inscrit dans des parcours normés, qui n'ont pas suffisamment intégré la diversité. La transversalité des fonctions et les systèmes de passerelle qui sont le propre d'une carrière intégrant la diversité sont rarement observables. Pourtant à l'image de la gestion des talents, la transversalité par le jeu des mobilités internes pourrait constituer autant de passages pour construire l'expérience [Charan et al. 2001].

3.1.2. Le poids prédominant des réseaux engendrant la constitution de « silos » dans la mobilité interne

Pour les cadres ne bénéficiant pas de tels parcours, notamment une grande partie des « citoyens solides » de l'entreprise [FERENCE, 1977], la mobilité interne relève davantage de l'initiative des collaborateurs. A ce titre, tous les salariés rencontrés soulignent unanimement le rôle joué par le réseau des connaissances internes pour trouver un poste en interne.

« Après, à chaque fois que j'ai voulu changer, j'ai fait une liste de gens et j'ai décroché mon téléphone. J'ai appelé et j'ai dit : est-ce qu'il y a des postes qui vont se libérer bientôt ? Et cela

s'est toujours fait comme cela. Uniquement par réseau. Je n'ai jamais utilisé la DRH. Je l'ai toujours utilisée en dernier recours, parce que je n'ai jamais vu à quoi elle me servait » (Animatrice Contrôle Interne, groupe producteur d'électricité).

Ce phénomène est cohérent avec l'avènement de carrières de plus en plus nomades, où les collaborateurs sont amenés à prendre en charge leurs destinées professionnelles et à gérer eux-mêmes leur employabilité [Rousseau et Arthur, 1999, Cadin et alii. 2003]. En effet, autrefois organisée par l'entreprise, dans un modèle de carrière traditionnelle, la mobilité interne est désormais laissée à l'initiative des salariés qui contactent leurs réseaux de connaissances afin d'identifier les besoins de compétences ou les postes vacants. Mais si le réseau relationnel facilite la mobilité interne, il pourrait cependant nuire à la diversité des profils et aboutir à réduire le champ de la mobilité interne.

« J'imagine que mon champ est réduit, parce que je connais des personnes dans un certain milieu, qu'il y a plein de métiers que je ne connais pas. (...) Donc, la mobilité se fait dans un cercle de connaissances, dans un cercle géographique, dans un cercle business. Elle n'est pas si large que cela » (Contrôleur des risques, groupe bancaire).

On peut se demander si le rôle accru du réseau ne limiterait pas les mobilités internes vers des domaines de l'entreprise « connus », qui feraient dans une moindre mesure sortir les salariés de leur « zone de confort » (DRH, groupe bancaire). Ce fonctionnement de la carrière en silos dans l'entreprise contribue à réduire la diversité des profils des candidats à la mobilité interne.

3.1.3. Le poids des représentations mentales

Finalement, l'enjeu de la diversité en cours de parcours ne serait-il pas pour l'entreprise de parier sur des profils qui ne sont pas orthodoxes et directement opérationnels ? L'enjeu de la diversité en matière de mobilité interne interroge les représentations mentales de certains managers ou DRH. Car il s'agirait pour eux de prendre le risque de développer des collaborateurs en interne, selon une logique exploratoire au sens de March [1991]. Ce dilemme semble particulièrement sensible sur les métiers d'expertise, comme le relate une DRH d'un groupe bancaire:

« Il s'agit d'accepter d'avoir des profils qui sont à 80 % ou 50 % fittés, alors que les managers pourraient aller rechercher sur le marché le profil qui va rentrer à 100 % dans la boîte. Donc voilà. C'est l'enjeu du côté managérial. C'est accepter de lâcher ses talents et accepter d'en faire entrer d'autres, qui n'ont pas forcément le fit à 100 % dans la chaussure. Donc, c'est un enjeu pour la mobilité ».

La peur d'une certaine forme de changement, conduirait les managers à écarter des profils différents. Si en période de croissance, les managers sont davantage désireux de brasser les expériences, cette peur serait exacerbée en période de crise, ce qui pourrait expliquer pourquoi la mobilité interne est plus risquée. Les managers préféreraient recruter des profils connus ou identiques à ceux de leurs équipes plutôt que de s'entourer de personnes ne faisant pas partie de leur réseau.

« Moi, en tant que manager, si on me présente un profil que je ne connais pas du tout, qui m'est présenté par la RH, je suis assez suspicieux » (Responsable animation commerciale, groupe bancaire).

Ce comportement n'encourage pas la diversité, l'ouverture mais vise au contraire à reproduire l'existant.

« Et du coup, la mobilité est moindre... Puisque personne ne va prendre le risque de faire changer les gens de métier » (Manager, groupe bancaire).

3.1.4. Synthèse

Ainsi, l'incertitude, renforcée par la crise économique, et l'exigence de rentabilité à court terme n'encouragent pas la prise de risque au travers de mobilités internes audacieuses, mais contribuent au contraire à privilégier de nouveaux collaborateurs, soit identiques en termes de profils à ceux qu'ils remplacent, soit connus car issus du réseau de relations. Ce rôle accru du réseau renforce, dans une logique récursive, la constitution de silos au sein de l'organisation et de parcours de carrière au sein de ces silos, avec moins de passerelles possibles qu'auparavant entre les branches ou les métiers de l'organisation du moins là où la culture organisationnelle ne présente pas d'occasions de réseautage. La mise en place de ces parcours normés de carrière au sein de silos, ainsi que le mimétisme en tant qu'attitude managériale face à une pression impactant les résultats de l'équipe, sont autant de freins à la diversité dans la mobilité interne, comme le synthétise la figure ci-dessous.

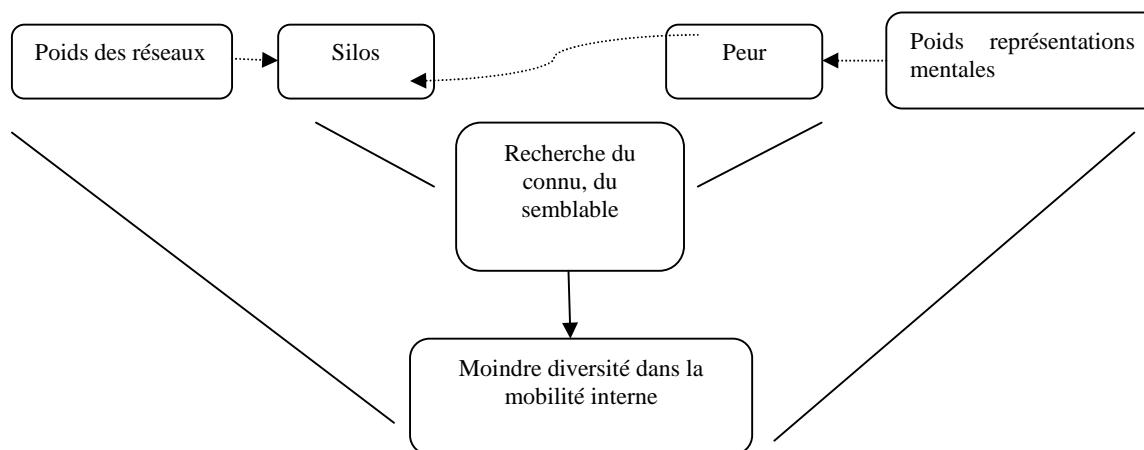


Figure 2 les raisons de la moindre diversité en mobilité interne

Les parcours normés de carrière, les fonctionnements en silos, le poids des représentations mentales ne peuvent cependant expliquer à eux seuls le décalage entre le discours des entreprises et le ressenti des collaborateurs quant au manque d'actions en matière de diversité au niveau de la mobilité.

3.2. Autres facteurs explicatifs du décalage entre politique diversité et mise en œuvre

3.2.1. Le rôle de la culture et du secteur d'entreprise

On peut se demander si le rôle du secteur d'activité et de la culture de l'entreprise n'a pas un impact sur la gestion de la diversité et sur les mobilités internes. La mobilité interne sera aussi abordée de manière différente en fonction des contextes organisationnels (selon les filiales ou les pôles d'activité des groupes par exemple) qui constitueraient autant de sous cultures. La culture peut jouer un rôle dans la façon d'appréhender la diversité lorsque la question de la mobilité va se poser et la structure des services fonctionnels détermine des frontières qui

freinent la mobilité. L'entreprise insuffle un cadre de pensée aux collaborateurs qui s'autocensurent dans leur demande de mobilité.

L'activité de l'entreprise contribue également à façonner sa politique de mobilité interne. Par exemple, le cycle des affaires du groupe de cosmétique entraîne un rythme des mobilités internes soutenu, qui est tiré par le lancement permanent de nouveaux produits dans un contexte d'innovation. *A contrario*, lorsque le cycle est plus long, comme la production d'électricité, la durée de l'affectation dans un poste sera plus longue et le rythme de mobilité en sera diminué.

3.2.2. Une organisation hypocrite ?

On peut également se demander si le découplage n'est pas inhérent à « l'hypocrisie » de l'organisation analysée par Brunsson [1993]. En effet, les conflits de normes issues de l'inconsistance entre les discours, les décisions et l'action suggèrent que l'hypocrisie est une réponse fonctionnelle à la variété des attentes et buts, et les discours relevés à propos de la diversité ne seraient qu'une expression rhétorique à destination d'une audience externe divergeant quelque peu avec les décisions et l'action réelle. Les distorsions dans les décisions et les incompatibilités entraînent des discontinuités dans les pratiques observées.

Afin de concilier les demandes de l'environnement réglementaire (en termes de diversité notamment) et de l'environnement technique et managérial (efficacité et efficience), demandes qui peuvent être contradictoires, l'organisation opère un découplage. Deux ensembles de normes et de processus vont ainsi se manifester, l'un présentant l'organisation et ses buts au monde extérieur, (et qui parfois est l'expression d'une volonté réelle et authentique des dirigeants) et l'autre destiné aux membres de l'organisation (et qui résonne avec les besoins émergents de la ligne managériale). Cette dualité permet aux entreprises de créer une zone tampon de « négociations » entre les différentes forces en présence. Ainsi, on constate que l'enjeu de la diversité pour les entreprises s'inscrit dans un cadre temporel qui a pour conséquence une évolution avec différents degrés de mise en œuvre de la diversité : de la mise en conformité avec les lois (niveau minimal) à la percolation dans toute entreprise (niveau maximal) dont l'aboutissement se révèle dans la capacité à infuser les principes de la diversité dans toute la carrière professionnelle.

Le niveau minimal de la mise en conformité permet aux entreprises d'éviter une atteinte négative de leur réputation tout en ménageant les réactions du corps managérial. Dans la mesure où le recrutement est le processus RH le plus visible en externe, et aussi chronologiquement le premier dans les phases de la gestion des personnes, la diversité y serait particulièrement mise en avant, alors que, par la suite, en interne, la réalité des processus et des actions retarderont et rendront plus difficile l'application dans les carrières des collaborateurs.

Le contexte de crise actuel renforce la réticence des collaborateurs à envisager une mobilité et à relayer la politique de diversité limitée à l'étage du recrutement. Que peut-on mettre en œuvre pour que les promesses de diversité se diffusent davantage, et se manifestent au niveau des mobilités ?

3.3. Quelques pistes pour les praticiens RH

Ces constats amènent à émettre des propositions managériales (issues du monde des praticiens), qui n'ont pas l'ambition d'être exhaustives mais qui proposent d'introduire davantage de diversité dans la mobilité interne grâce à deux axes, l'un autour de l'évolution de la culture managériale et l'autre autour de la gestion des âges.

3.2.3. Faire évoluer la culture managériale par l'exemplarité

Selon de nombreux DRH interviewés, l'enjeu serait de faire évoluer la culture managériale pour que, d'une part les responsables d'équipes intègrent l'intergénéralité de l'entreprise et acceptent, d'autre part, de laisser partir leurs talents, dans le cadre d'une mobilité interne, et d'accueillir des profils plus diversifiés qui « *ne seront pas forcément un clone de l'un ou des autres collaborateurs* » (DRH, groupe bancaire). La mobilité interne serait source d'ouverture à autrui, de capacité de bienveillance, comme en témoignent les propos d'un Responsable Commercial :

« Dans mon parcours, j'ai travaillé avec des gens hyper différents entre eux. Hyper différent, cela veut dire culturellement, mais aussi avec des compétences très différentes entre eux. Et quand j'ai démarré, je ne croyais pas nécessairement dans la richesse de cette variété de compétences. Aujourd'hui, je suis convaincu de la valeur ajoutée des compétences très fortes et différentes de mes collaborateurs. »

Dans un contexte où de nombreux salariés évoquent une forte pression pour atteindre les résultats, investir sur de nouveaux collaborateurs, représente une charge de temps et sans doute un travail de « transformation intérieure » de l'encadrement.

Assurer une performance durable peut conduire l'entreprise à intégrer dans les objectifs des critères de diversité portant sur les moyens à mettre en œuvre par rapport au but final. Obtenir plus de diversité dans les carrières nécessite alors de faire évoluer la culture managériale dans une approche de performance durable.

« C'est de dire : j'accepte de prendre quelqu'un qui vient d'ailleurs, d'un autre environnement, parce que cela va lui apporter quelque chose, et moi, cela va m'apporter une certaine richesse (...). Mais aussi, cela va être un peu plus compliqué. Cela peut être plus compliqué à manager, parce que ce n'est pas un clone de l'autre » (DRH, groupe bancaire).

Certaines organisations souhaitent que les valeurs de diversité prennent une réalité dans une logique managériale, et optent pour la mise en place de quotas visant à imposer la diversité. Cependant ce type de mesure est controversé. Car imposer la diversité peut engendrer des contre-réactions. Un collaborateur relate ainsi ses difficultés pour prendre un poste de coordinateur marketing sur une zone constituée de pays émergents. La mobilité interne a été rendue difficile par « *une histoire de quotas ...* » entre nationaux et internationaux dans l'équipe, au détriment des qualités individuelles. Les vicissitudes de la diversité forcée appellent sans doute un travail de fond, en douceur et progressif. Le rôle des directeurs de ressources humaines consiste peut-être à assouplir la mise en oeuvre des quotas de diversité de manière progressive, adaptée à chaque situation et négociée véritablement.

L'évolution de la culture managériale est sensible à l'effet d'exemplarité donné par les parcours au plus haut niveau de l'entreprise et inversement, au plus haut niveau de l'entreprise. L'exemple de « *recomposition des équipes de directions générales permettant de faire entrer des femmes là où il n'y en avait pas* » (Talent Manager, groupe bancaire) ou de mobilités internes audacieuses, mais réussies peut contribuer à encourager la diversité dans la mobilité interne. L'exemplarité passe aussi par une décatégorisation des âges.

3.2.4. Repenser la gestion des âges

L'âge est le critère le plus commun à tous car, à un moment donné ou un autre, on est dans une tranche d'âge susceptible d'être discriminée [Reboul, 1992]. Grossièrement on pourrait remarquer que la génération Y bénéficierait de la diversité lors des recrutements alors que les autres générations X et boomers ne bénéficieraient pas des mêmes avantages pour le critère de la diversité qui les concerne pourtant largement à savoir la mobilité.

« Dans un avenir idéal, plus de mobilité ça permettrait plus de diversité et il faut notamment insister auprès des managers seniors de façon à ce qu'on leur prouve que les personnes qui ont le même âge qu'eux ou qui sont un tout petit peu plus jeunes qu'eux ou en tous cas qui sont de leur classe d'âge, elles ont des compétences » (contrôleur de gestion, groupe bancaire).

Cette discrimination face à l'âge en matière de mobilité démontre qu'il est important de gérer la diversité intergénérationnelle et même plus encore la diversité des âges, de passer « d'une gestion par l'âge à une gestion des âges » [Descamps, 2011]. En effet, l'âge des collaborateurs à un moment donné et en fonction des circonstances peut s'avérer un facteur de diversité susceptible ou non de les freiner dans leur vie professionnelle et dans les processus RH comme la mobilité.

« Ceci dit, quand j'y pense, je serai un jour un senior et peut-être qu'effectivement je serai heureux qu'on me donne ma chance » (Directeur des marchés, groupe bancaire).

L'âge et la question de la mobilité ont beaucoup interpellé les répondants. Certaines entreprises commencent à prendre conscience que la gestion des âges est essentielle et prioritaire par rapport aux autres dimensions de la diversité ; elles prennent alors soin d'intégrer la dimension intergénérationnelle dans la négociation de nouveaux accords GPEC et en matière de gestion des mobilités. C'est le cas du groupe Crédit Agricole SA qui encourage la diversité par-delà la question de l'intergénérationnel dans le cadre de son dernier accord GPEC en date du 06/07/12. Cet accord prend également sens grâce aux « mobilidays »³ au sein du Groupe. En effet, en donnant le même accès aux informations sur la mobilité, le collaborateur est davantage acteur de sa mobilité et les rencontres se font en dehors des silos existants.

La cohabitation fluide de différentes générations devient un enjeu préoccupant les DRH jusqu'ici habitués à ne fonctionner que sur une classe d'âge comme c'est le cas en France. Dorénavant avec la pression légale, plusieurs générations vont devoir travailler ensemble, et de nombreux épisodes tendus, certes caricaturaux, ne manquent pas d'apparaître entre les cadres expérimentés, bourreaux du travail, manipulateurs, peu préoccupés de développer leur intelligence émotionnelle et offrant des modèles de rôle peu satisfaisants avec les jeunes générations émotionnelles, indisciplinées, avides de créativité de travail en équipe et de consensus. Les Anglo-Saxons confrontés plus vite que nous à cette réalité ont déjà mis en œuvre des formations à la gestion de l'intergénérationnel pour leurs cadres [Carucci, 2006].

CONCLUSION

La diversité a été mise en scène d'une manière très rapide au point de surprendre nombre de responsables de ressources humaines. Cela signifie sans doute qu'elle correspondait à un véritable besoin et à une évolution de la société. Cependant derrière les intentions des sphères dirigeantes, et des déclarations de communication externe des grandes entreprises, se profile une réalité plus complexe.

On observe au travers de cette étude qualitative que la diversité dans les cinq grandes entreprises étudiées se manifeste dans les faits le mieux au moment du recrutement et se heurte ensuite à des difficultés d'application en cours de carrière.

³ Les « mobilidays » instaurées en septembre 2012 ont permis aux collaborateurs de se renseigner sur la mobilité, de rencontrer des opérationnels métiers, les RH et ainsi dépasser l'autocensure et d'avoir tous le même niveau d'information et d'accès à la mobilité.

Nous avons montré quelques facteurs qui limitent cette diffusion : des entreprises dont la structure de fonctionnement s'établit en silos, des parcours normés de carrière, des représentations mentales qui ont de la peine à se transformer, une difficulté à mettre en oeuvre un dispositif de changement pour les salariés déjà en place dans l'entreprise, une résonance avec l'activité de l'entreprise parfois peu propice à la prise de risque, les injonctions multiples et concourantes.

Si les dirigeants des entreprises veulent véritablement assurer sa diffusion à d'autres étages de la structure organisationnelle, cela implique des efforts conséquents en direction du corps social. Ces efforts impliquent la compréhension des résistances, la prise en compte des besoins de l'encadrement, une mise à plat des injonctions parfois paradoxales qui expliquent la réticence ou la lenteur de l'encadrement à relayer les politiques d'en haut, et des efforts en matière de formation.

Même une mesure qui peut paraître louable et humaniste comme l'est la diversité ne va pas de soi et nécessite un engagement de tous sur la même vision, les mêmes valeurs, un encouragement authentique à la prise de risque, la transformation des « frontières intérieures » des personnes, l'ouverture à des pratiques inhabituelles, le désir d'oser, la confiance de l'entourage quant aux conséquences de la prise de risque. Sans doute il est question ici de s'intéresser aux acteurs de l'entreprise non pas en tant que ressources mais en tant que « femmes et hommes » comme le faisait remarquer Louis Gallois⁴.

Ce changement de posture ne peut être opéré sans des relais organisationnels suffisamment nombreux, sûrs et féconds qui garantissent la cohérence et permettent d'éliminer les dualités en réduisant les commodités de l'hypocrisie organisationnelle. D'autres recettes existent tels que la mise en place d'observatoires, de comité de pilotage diversité, la définition d'indicateurs de performance pour les différentes actions engagées, l'incorporation d'objectifs diversité dans les grilles d'évaluation des dirigeants et des managers, le suivi des plans d'action par le COMEX. Ces propositions paraissent parfois exigeantes aux yeux des dirigeants ; Guillaume Sarkozy, délégué général du groupe Malakoff-Médéric, évoque la difficulté à mener de front des efforts sur tous les axes de la diversité et suggère de se concentrer sur une ou deux politiques. La diversité tous critères passe par des étapes et la mobilité est sans doute un critère ambitieux permettant de distinguer les entreprises qui feront figure de précurseurs dans le domaine de la diversité.

Certes cette recherche délimitée aux cinq entreprises étudiées n'aspire pas à une généralisation mais elle est assimilable à un signal faible [Bournois et Bourion, 2009] et émergent permettant de saisir des pistes théoriques dans le processus de diffusion de la diversité et de souligner les points d'attention aux praticiens qui sont chargés des projets diversité.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bender A.-F. (2007), « Les politiques d'égalité et de diversité, dans les pays anglo-saxons et en France? », *Actes du colloque Ethic*, Tours, ESCM, p. 44-53

Blanchet, A., & Gotman, A. (2001), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan.

⁴ alors président du groupe EADS lors de l'université d'été du MEDEF en 2011

- Bournois F., Bourion C. (2009), « Les apports irremplaçables des dispositifs qualitatifs pour étudier époques et phénomènes humains très perturbés », *Revue internationale de Psychosociologie*, Vol. XV, p. 13-28
- Brunsson N. (1993), « The Necessary Hypocrisy », *The International Executive*, vol. 35 (1), p. 1-9
- Cadin L., Bender A-F., De Saint Giniez V. (2003), *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert
- Campion M. A., Cheraskin L., Stevens M. J. (1994), « Career-related Antecedents and Outcomes of Job Rotation », *Academy of Management Journal*, 37(6), p. 1518-1542
- Cappelletti L., Noguera F., Scouarnec A., Voynnet Fourboul C. (2010), « Toward a new trend of managing people through benevolence? », *Management & Avenir*, n° 36, p. 263-283
- Carbonnel A., Roux K. (2006), « L'engagement, un statut positif pour l'erreur dans l'apprentissage du management », *Revue internationale de Psychosociologie*, XII, p. 39-55
- Carucci R. A. (2006), *Leadership Divided: What Emerging Leaders Need and What You Might Be Missing*, U.S., Jossey-Bass Inc.
- Charan R., Drotter S., Noel J. (2001), *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. U.S., Jossey-Bass Inc.
- De Vos A., Dewettinck K., Buyens D. (2008), « To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves », *Employee Relations*, vol. 30, n°2, p. 156-175
- Descamps F. (2011), *Il est temps de valoriser la diversité des âges dans l'emploi*, Adecco Groupe France
- D'Hainaut, L. (1975). *Concepts et méthodes de la statistique*. Bruxelles : Labor.
- Feldman D., Ng T. (2007), « Careers, Mobility, Embeddedness, and Success » *Journal of Management*, vol. 33, p. 350-377
- Ference T. P., Stoner J. A., et Kirby Warren E. (1977), « Managing the Career Plateau », *The Academy of Management Review*, 2(4), p. 602-612
- IFOP (2011) 6^{ème} édition du baromètre diversité (8 novembre)
- Landrieux-Kartochian A. (2007), « Les organisations face au plafond de verre. L'initiation de démarches d'égalité professionnelle », *Revue française de gestion*, n°173, p. 15-30
- Lauer (2009), « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », *Travail, genre et sociétés*, vol. 21, p. 29-54
- March, J. G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol. 2, p. 71-87
- Pierre P., Mutabazi E. (2010), *Les Discriminations*, Paris, Le Cavalier bleu
- Point S. (2007), « La diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes », *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques* (sous la direction d'I. Barth et C. Falcoz), Paris, L'Harmattan
- Reboul H. (1992), *Vieillir, projet de vie : essai psychosociologique*, Paris, Editions du chalet
- Rousseau D., Arthur M. (1996), « The Boundaryless Human Resource Function: Building Agency and Community in the New Economic Era », *Organizational Dynamics*, p. 7-18

- Sabeg Y., Charlotin C. (2006), *La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser?*, Paris, Eyrolles
- Strauss A., Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications
- Tremblay M., Roger A. (2004), « Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n° 6, p. 996-1017
- Voynnet-Fourboul C., Point S. (2006), Le codage à visée théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 4, p. 61-78
- Watzlawick P., Beavin J. H., Jackson D. D. (1979), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil
- Wils T., Tremblay M., Guérin G. (1997), « Repenser la mobilité intra-organisationnelle : une façon de contrer le plafonnement de carrière », *Gestion 2000*, 13(1), p. 151-164