

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
Année universitaire 2021-2022



LA MOBILITÉ INTERNE ET LA FIDÉLISATION DES SALARIÉS

PROBLÉMATIQUE :

Comment la fonction RH peut-elle favoriser la fidélisation de ses salariés au travers de la politique de mobilité interne dans le secteur du retail du commerce de détail de l'habillement et des chaussures ?

Gillot Lou-Anne
Sous la direction du maître de mémoire, Madame Marie-Hélène MICHAL

Licence Professionnelle - Groupe A
Métiers de la Gestion des Ressources Humaines

Remerciements

Je tiens à adresser mes remerciements au corps enseignant de l'Université Panthéon Sorbonne pour la qualité de l'enseignement, la pédagogie mais aussi l'accompagnement tout au long de cette année universitaire.

Je remercie tout particulièrement ma directrice de mémoire, Madame Marie-Hélène Michal, qui m'a accompagnée toute l'année dans ce long et laborieux travail rédactionnel. Je suis honorée de faire partie des dernières élèves que Madame Michal a pu suivre pendant toute sa carrière au sein de l'Université de la Sorbonne.

Je remercie également notre responsable pédagogique, Madame Cécile De Bernardi pour son oreille attentive, pour son appui nécessaire au bon déroulement de notre alternance.

Tout cela a également été permis grâce à Madame Yala, enseignante de méthodologie mémoire que je remercie également.

Je saisis cette opportunité pour remercier Gaëlle Cany Canian, Responsable Recrutement et Marque Employeur au sein des ressources humaines de JD Sports France, ma tutrice dans ma première année d'alternance. Merci pour sa contribution à mon développement, son accompagnement et sa collaboration. Elle a su m'apporter son aide, son soutien et ses conseils malgré le rythme intensif qu'a connu le département recrutement toute l'année. J'adresse aussi mes remerciements à Samia Madani, Responsable des Ressources Humaines de JD Sports France, pour son soutien et son aide dévouée dans la diffusion de l'enquête ainsi que pour le partage de son expérience et de ses connaissances. Merci également à Lisa Bourgninaud pour son partage d'expérience et de connaissance et pour son aide dans la première analyse des données. Et je remercie aussi Dounia Abkhe pour son aide dans la relecture du questionnaire. Je les remercie pour leur disponibilité, pour leur accueil, et mon intégration au sein de l'équipe et pour leur coopération au cours de cette année en alternance.

Je remercie tous les participants de l'enquête et ceux qui ont contribué à sa diffusion. Et également les personnes qui ont accepté de répondre à mon enquête qualitative.

Table des matières

Remerciements.....	2
Introduction.....	5
I. Fidélisation et mobilité : les notions de base.....	7
A. Contextualisation et notion de mobilité	7
a. L'entreprise du secteur de commerce de détail (retail).....	7
b. L'employabilité du secteur du retail.....	9
c. Le public peu qualifié, un enjeu social et démocratique	11
B. Les différentes mobilités et leurs enjeux.....	14
a. Pas une, mais des mobilités.....	14
La mobilité ascendante et la mobilité transversale.....	16
La mobilité géographique et la mobilité internationale	17
La mobilité contrainte et la mobilité désirée	19
b. Le pari de la mobilité interne dans le contexte actuel	21
c. La fidélisation des salariés au travers de la mobilité interne.....	22
La culture de l'entreprise.....	25
La marque employeur.....	26
C. Quelques outils et pratiques d'aides à la mobilité.....	27
a. Les outils d'accompagnement de la mobilité et de gestion des spécificités individuelles	27
L'entretien professionnel.....	27
L'entretien annuel d'évaluation	28
Les entretiens de fin de période d'essai	28
b. Les outils de gestion prévisionnelle des emplois	29
Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications et la carte des métiers	29
Le référentiel de métiers et des compétences.....	30
L'organigramme de remplacement	31
Les revues d'effectifs ou « People reviews».....	31
Les accords négociés	32
c. Des outils axés sur la communication	34
La bourse d'emplois	34

La charte ou guide de mobilité	34
Le management de la mobilité	35
II. L'étude empirique	36
A. Le cadre méthodologique	36
a. Le choix d'effectuer deux méthodes d'enquête	36
b. L'approche méthodologique : la méthode quantitative	37
La réalisation du questionnaire	38
La sélection des acteurs et typologie de l'échantillonnage	39
c. L'approche méthodologique : la méthode qualitative	40
La réalisation de l'interview	40
La sélection des acteurs et typologie de l'échantillonnage	41
B. Les résultats de l'enquête quantitative	41
a. Un public jeune et en quête de challenge professionnel	41
b. Un réel désir d'accompagnement et de suivi	43
c. Une amélioration de la communication constatée et encouragée	45
d. La mobilité interne, un levier motivationnel des salariés	45
C. Les résultats de l'enquête qualitative	48
a. Un contexte variant d'une entreprise à une autre	48
b. La confirmation d'un usage prononcé de la mobilité interne dans le retail	49
c. Un développement inégal des outils	51
d. Des enjeux constatés de la politique de fidélisation et de rétention	52
D. Les difficultés rencontrées	53
III. Les préconisations	55
A. La création d'un site carrière interne	55
B. Un développement approfondi de l'outil	59
C. La création d'une charte de la mobilité	61
Conclusion	66
Bibliographie	67
Annexes	69

Introduction

La mobilité interne est un élément stratégique important de la pratique des Ressources Humaines. Fortement utilisée par les entreprises du retail, il est important de recourir à des outils spécifiques et à une politique adaptée pour être compétitif et faire face aux nombreux obstacles du secteur d'activité. JD Group oriente en grande partie sa stratégie de recrutement sur la mobilité interne. Pour autant, l'entreprise qui est en pleine expansion dispose d'une marge de progression sur sa pratique et sur l'optimisation de sa gestion. En effet, le Groupe s'agrandit continuellement et le nombre de collaborateurs augmente exponentiellement nécessitant une gestion des carrières et un suivi accru. Plusieurs acteurs de différents services sont amenés à intervenir sur le processus, ce qui peut compliquer la réalisation d'un bon recrutement interne et son suivi si les interventions ne sont pas délimitées et cadrées. Les différentes étapes de la mobilité du collaborateur peuvent être dispersées entre ces différents professionnels intervenant dans le processus de mobilité. L'absence ou le manque de suivi et d'accompagnement auprès des promus peut aussi occasionner des conséquences néfastes sur l'attachement du collaborateur à son poste et à l'entreprise mais aussi sur son développement professionnel.

La gestion du personnel d'un grand groupe employant plus de 1500 personnes est déjà complexe. Ajoutons à cela, son inscription dans un secteur où le marché du travail est tendu du fait de la situation économique nationale ou même mondiale, avec notamment un taux de turnover avoisinant les 50%, taux considéré comme élevé par l'Insee. JD Sports enregistre un taux de rotation de son personnel de 45 % au niveau national. Le vendeur H/F est la fonction la plus instable avec un taux de 53% alors que pour les postes managériaux il s'élève à 22%, qui est un taux déjà considéré comme élevé par l'Insee. C'est donc un enjeu majeur pour la société de puiser dans ses ressources internes pour pallier cette fragilité. De plus, le développement des compétences des salariés est devenu un enjeu compétitif, les entreprises investissent pour attirer et fidéliser les salariés. Le rapport de force s'inverse au fil des années et désormais ce n'est plus au candidat de fournir le plus d'efforts pour trouver du travail mais bel et bien à l'entreprise d'être la plus attrayante possible pour espérer acquérir les meilleurs talents et les retenir. Ceci nécessite une réflexion poussée et la définition d'une politique en accord avec les valeurs de l'entreprise. D'autant plus que la récente crise sanitaire que nous avons connue a sérieusement bouleversée le marché du travail du secteur du retail et ses candidats. Les professionnels des Ressources Humaines doivent donc redoubler d'effort pour faire face à ce sujet préoccupant et

mettre en œuvre des solutions pour réussir à attirer, fidéliser et retenir les collaborateurs dans l'organisation.

Proposer des parcours de carrière évolutifs et un accompagnement dans le développement des compétences du futur collaborateur est une promesse attrayante que la plupart des entreprises ont développée, permettant d'attirer les plus ambitieux et les plus volontaires, mais il est essentiel de tenir sur le long terme ces engagements pour assurer leur fidélisation. Ainsi, nous chercherons à comprendre tout au long de cette étude **comment la fonction RH peut favoriser la fidélisation de ses salariés au travers de la politique de mobilité interne dans le secteur du retail du commerce de détail de l'habillement et des chaussures.**

Pour réaliser cette analyse, nous étudierons dans un premier temps les notions principales du sujet à savoir, la mobilité interne et la fidélisation des collaborateurs. Nous présenterons en détails le secteur du commerce de détail de l'habillement et des chaussures pour comprendre les enjeux de la mobilité interne qui s'en suivent puis nous exposerons les différents types de mobilités professionnelles existantes. Son impact sur la politique de fidélisation et de rétention sera également présenté. Dans un second temps, nous traiterons de l'enquête menée auprès des collaborateurs de l'entreprise et mais également auprès des entreprises externes. Les méthodes et résultats seront analysés et comparés. Enfin, dans une troisième et dernière partie, nous décrirons les préconisations, nourrit par les connaissances apportées par la première partie et déduites de l'enquête de la deuxième partie.

I. Fidélisation et mobilité : les notions de base

Les ressources humaines doivent répondre à l'enjeu de la fidélisation de leur capital humain, et pour ce faire définir une politique de rétention. Beaucoup d'entreprises du retail décident de se concentrer sur le développement de carrière de leurs collaborateurs et établissent une politique de mobilité interne pour définir des projets complets et permettant de retenir le collaborateur en lui proposant un plan de carrière et un projet sur le long terme. Mais pour bien comprendre les enjeux, encore faut-il analyser et étudier les notions de base que sont la mobilité et la fidélisation.

A. Contextualisation et notion de mobilité

La fonction des ressources humaines se situe à l'interface entre le manager et le collaborateur, c'est celle qui assure la cohérence globale des décisions prises en définissant leurs orientations puis en accompagnant le collaborateur. Elle joue un rôle majeur dans le processus de mobilité, qu'elle prend généralement soin de définir en fonction des orientations et des enjeux de l'entreprise et de son activité. En effet, selon le secteur d'activité rencontré, la gestion de la mobilité des salariés n'est pas caractérisée, ni même gouvernée de la même manière.

a. *L'entreprise du secteur de commerce de détail (retail)*

Retail est un terme anglophone utilisé pour désigner l'activité de commerce de détail. Concrètement c'est une activité de revente de bien, dans l'état où il a été acheté. Le retail se distingue d'autres secteurs notamment en matière de public cible, puisqu'à la différence du grossiste ou du fournisseur qui exerce une activité de revente auprès d'autres entreprises, le retail, lui, a pour destinataire final le consommateur. Par définition, selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) le retail exclut donc le commerce des services et l'activité de commerce de gros.

Au quotidien et dans le langage courant, le terme retail se traduit par l'activité commerciale de distribution physique par opposition à l'activité e-commerce. Cependant, le e-commerce ne relèverait-il pas également du commerce de détail lorsqu'on retrouve des espaces numériques pour effectuer des commandes en ligne au sein même d'un magasin physique. Étant donné qu'il

est de plus en plus difficile de dissocier les deux, il semblerait que l'activité e-commerce relève aussi du retail.

Le secteur du retail, par son organisation et son public cible dispose de quelques spécificités notamment en matière de règles du travail ou encore d'exigences professionnelles et amène souvent à une gestion des ressources humaines complexe.

L'un des enjeux majeurs du retail est la gestion d'une rotation de l'effectif salarial, autrement appelé « turn-over ». Le taux de turn-over est le rapport entre le nombre de départs de l'entreprise sur une période donnée et l'effectif moyen. Il s'oppose au taux de fidélisation qui est le rapport entre le nombre d'employés restés dans l'entreprise durant la même période et l'effectif moyen. Ses causes sont nombreuses et diverses mais souvent dues aux horaires de travail complexes, aux pressions liées à l'embauche saisonnière et au manque d'engagement à long terme des employés en raison de facteurs économiques et sociaux.

Ses conséquences sont nombreuses que ce soit sur le recrutement lui-même ou sur d'autres aspects, financiers par exemple. Celui-ci occasionne notamment une perte de productivité des employés, car le recrutement d'un nouveau collaborateur requiert du personnel et du temps pour la formation, afin qu'il puisse se familiariser avec les mécanismes ou l'organisation d'un magasin. Comme on dit souvent : « le temps, c'est de l'argent » ou « time is money », ce qui signifie que pour faire des profits, il faut savoir bien utiliser son temps. Cette phrase de Benjamin Franklin prend tout son sens dans le domaine des ressources humaines puisqu'une bonne maîtrise du personnel nécessite un temps de prise en charge de la personne, mais également un contrôle du budget et des ressources propres de l'organisation.

Toutefois, un taux de turnover proche de 0 peut être mauvais pour une entreprise, puisque cela ne lui permet pas de régénérer son personnel et donc de diversifier ses équipes. Les entreprises ne cherchent pas toujours à fidéliser tout le monde¹. De nouvelles recrues permettent parfois de faire évoluer la vision d'une entreprise ou ses modes de fonctionnement. Cela peut également lui permettre de garder une attention particulière sur la concurrence, ses pratiques et son adaptation au marché.

¹ Hall et Mirivis 1996 **vu dans** MARTIN, Pascal et HOF AIDHLLA OUI, Mahrane. Management des talents. Vuibert, 2017.

En France, l'Insee² a déclaré un « **taux de rotation moyen de 15 %**, tous secteurs d'activités confondus. Un taux de rotation inférieur à 5 % est considéré comme très faible. Il est faible entre 5 et 10 % et est moyen jusqu'à 15 %. Au-delà, il est considéré comme élevé. Les activités saisonnières et celles qui ne requièrent pas de compétences pointues ont souvent un taux de roulement assez élevé. Les chiffres au niveau national l'attestent puisque le secteur du commerce, des nouvelles technologies et de la prospection, ont un taux de rotation qui peut aisément dépasser les 50 %. »

De plus, le recrutement dans le secteur du retail est souvent influencé par le contexte économique. C'est-à-dire que si l'économie est en pleine croissance et que le pouvoir d'achat augmente, le recrutement dans le retail est alors susceptible de connaître la même trajectoire. La crise sanitaire du Covid-19 a impacté ce secteur du point de vue des ressources humaines. Les mesures de distanciation sociale ont eu des répercussions néfastes sur les commerces jugés non essentiels et, en raison des confinements, les détaillants disposant de magasins physiques ont été beaucoup plus touchés que les détaillants en ligne.

b. L'employabilité du secteur du retail

Selon une étude sur le commerce spécialisé d'habillement-chaussures de l'Insee³ publié en 2010, « la vente au détail d'habillement-chaussures représente un marché de 40 milliards d'euros (33 milliards pour l'habillement et 7 milliards pour la chaussure), soit un dixième du chiffre d'affaires du commerce de détail ». De 1996 à 2010, soit en l'espace de 14 ans, la vente au détail d'habillement-chaussures a enregistré une progression de plus de 50%.

En 2010, les réseaux d'enseignes regroupent 40% des magasins, et les deux tiers de la surface de vente, du chiffre d'affaires et de l'emploi. « Les magasins spécialisés d'habillement-chaussures couvrent 9,4 millions de m², soit plus du dixième de la surface totale de vente du commerce de détail en magasin. »

Ce secteur emploie majoritairement des femmes (80%, contre 64% dans l'ensemble du commerce de détail) et principalement à temps partiel (44% contre 35%).

² PICART, Claude. Une rotation de la main-d'œuvre presque quintuplée en 30 ans : plus qu'un essor des formes particulières d'emploi, un profond changement de leur usage. INSEE Références, Emploi et Salaires, 2014.

³ Aline Ferrante, Xavier Reif, Laure Turne, Le commerce spécialisé d'habillement-chaussures : Des petites entreprises dynamiques dans un secteur qui se concentre, INSEE division Commerce, 2013

1 Contribution aux évolutions du chiffre d'affaires et de l'effectif salarié des entreprises pérennes, entrantes et sortantes

	Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)			Effectif salarié (en milliers d'équivalent temps plein)		
	1996	2010	Variation	1996	2010	Variation
Commerce de détail spécialisé d'habillement-chaussures	18,3	31,6	13,3 (+ 73 %)	104,9	154,8	49,9 (+ 48 %)
Contribution des entreprises pérennes	7,3	13,1	5,8 (+ 80 %)	42,0	66,1	24,1 (+ 57 %)
Contribution nette des entrées et des sorties	11,0	18,5	7,5 (+ 68 %)	62,9	88,7	25,8 (+ 41 %)
Contribution des entreprises entrantes	///	18,5	18,5	///	88,7	88,7
Contribution des entreprises sortantes	11,0	///	- 11,0	62,9	///	- 62,9
Ensemble du commerce de détail	237,5	403,2	165,7 (+ 70 %)	1 042,9	1 346,6	303,7 (+ 29 %)

Champ : entreprises du secteur du commerce de détail spécialisé d'habillement-chaussures.

Source : Insee, Ficus 1996 et Esane 2010.

Le commerce est un des plus gros bassins économiques d'emploi, avec plus de 3,4 millions d'actifs employés à son compte. Les salariés de l'ensemble du secteur du commerce, c'est-à-dire le commerce de détail, commerce de gros et commerce et réparation automobile, représentent 14% de l'emploi total, marchand et non-marchand. Il a été un des principaux pôles de création d'emplois jusqu'aux années 1990, puis, celle-ci s'est considérablement réduite par la suite.

Même si ce secteur conserve une forte employabilité, le taux d'emploi dans le commerce s'établit en France à un niveau sensiblement inférieur à la moyenne européenne. D'après une étude du Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie (Credoc)⁴, cette infériorité s'explique par le fait que d'une part, « la France présente un taux d'emploi global parmi les plus faibles en Europe (63,1% contre 67,9% pour la moyenne européenne) ; d'autre part, par la contribution du commerce à l'emploi total (13,5%) qui est inférieure en France au poids du secteur dans l'emploi total des autres pays européens (14,1%). »

Mais ce secteur peut tout de même rencontrer certaines difficultés. Une étude⁵ démontre que le commerce de détail sur la période de 2007 à 2018 s'est montré dynamique et était une riche source d'emploi, il a même enregistré une progression d'emploi de 5,6 %. Cependant le commerce de détail non alimentaire a contrario lui a ralenti. Plus spécifiquement, le commerce de détail de l'habillement et de la chaussure en magasins spécialisés fût en léger déficit avec une perte d'emplois de 3,5 %. Plusieurs causes peuvent justifier ce recul.

D'autre part, le monde professionnel et son évolution au cours des années et des époques modifie le concept d'employabilité, lui attribuant des éléments déterminants différents. Si dans

⁴ LEFEBVRE, Marianne, MEUBLAT, Olivier, et POUQUET, Laurent. L'évolution de l'emploi dans le commerce, quelques mécanismes à l'épreuve des faits. Cahier de recherche, 2006, no 229.

⁵ DAVEZIES Laurent. Le commerce de détail, partenaire des territoires, Conseil du Commerce de France (CDCF), 2020

les années 1970 elle se définissait au travers des aptitudes d'une personne, puis par sa qualification dans les années 80, par la compétence en 1990, c'est aujourd'hui la notion de talent qui détermine l'employabilité d'un individu⁶.

Relevons également que la spécificité du modèle anglo-saxon, renvoie le salarié à une responsabilisation du développement de sa propre employabilité et permet à l'entreprise de choisir les salariés les plus employables qui correspondent aux besoins sur une période donnée.

c. Le public peu qualifié, un enjeu social et démocratique

Il n'existe pas réellement de définition de l'emploi non qualifié, en raison du fait qu'aucun travail ne peut réellement être considéré comme exempt de « compétences ». Toutefois, la constitution historique des différentes définitions d'ouvriers et d'employés non qualifiés déterminent un ensemble de professions qui cumulent des formations peu spécialisées, de faibles salaires et un bas niveau de qualification par rapport aux conventions collectives.

La qualification est alors par définition le produit de configurations nationales distinctes selon les formations professionnelles proposées et le type de relations professionnelles dominantes.

Selon le sociologue Marc Maurice⁷, le schéma sociétal de l'emploi s'est traditionnellement architecturé en associant le poste de travail à un niveau de formation et d'expérience du travailleur ainsi, qu'à un type d'emploi et à un niveau de rémunération. Les logiques de branches entrent également en considération. Nous pouvons donc appréhender la non-qualification comme un phénomène de faible valorisation du travail, caractérisé par l'occupation de positions basses dans les hiérarchies des emplois et des rémunérations.

Représentant 8 % de l'emploi total en France, le secteur du commerce regroupe majoritairement des employés, notamment dans le commerce de détail où cette catégorie pèse 47 % des effectifs en 2015⁸. Les employés du commerce constituent la catégorie socioprofessionnelle la plus juvénile et sont très majoritairement des femmes. Ces dernières restent d'ailleurs bien plus durablement que les hommes à ce type de postes⁹.

⁶ Annexe 1

⁷ Grimaud, P **vu dans** L'extension du travail dominical dans le commerce. Vers une redéfinition sous tensions de la qualification des emplois. Travail et Emploi, 2018

⁸ Bessière et al., 2016 **vu dans** Grimaud, P, L'extension du travail dominical dans le commerce. Vers une redéfinition sous tensions de la qualification des emplois. Travail et Emploi, 2018

⁹ Chenu 2005 **vu dans** Grimaud, P, L'extension du travail dominical dans le commerce. Vers une redéfinition sous tensions de la qualification des emplois. Travail et Emploi, 2018

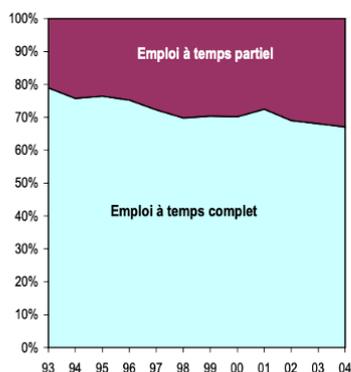
Comme vu précédemment, le secteur du retail impose des conditions de travail assez contraignantes pour les salariés. Le secteur se plie aux exigences de la clientèle et prévoit une adaptation régulière au flux des clients impliquant une importante imprévisibilité des horaires. Celui-ci a également exercé une grande influence sur l'évolution des règles du droit du travail comme l'extension du travail dominical. De ce fait, les salariés du commerce de détail rencontrent souvent des horaires de travail plus atypiques et sont plus exposés au temps partiel que l'ensemble des salariés issus du commerce. Le statut des travailleurs non qualifiés ne leur permettant pas de négocier ces conditions, les employeurs se trouvent alors en position de force lorsqu'ils recrutent ces profils, et peuvent ainsi imposer plus de contraintes à ce public qui n'a d'autres choix que d'accepter pour réussir à décrocher un emploi alors qu'il n'a pas les qualifications requises. Les emplois non qualifiés exigent par conséquent, une importante disponibilité temporelle de la part des salariés, journées et semaines de travail fragmentées, emplois à temps partiel, horaires atypiques fréquents, et en particulier le week-end. En effet, d'après l'enquête Conditions de travail¹⁰, 46,9 % des employés du commerce travaillent habituellement ou occasionnellement le dimanche en 2013 (contre 28,3 % pour l'ensemble des salariés en France) et 80,7 % le samedi (contre moins de la moitié pour l'ensemble des salariés en France).

Dans une étude de 2004 sur les conditions de travail des salariés non qualifiés, Nicole Gadrey, Florence Jany-Catrice et Martine Pernod-Lemattre soulignent que le travail des employés non qualifiés est surtout morcelé, avec des interruptions entre deux périodes travaillées au sein de la même journée, si bien que « la disponibilité temporelle apparaît comme le principal facteur intervenant dans le recrutement pour les salariés classés au bas de l'échelle et rémunérés au Smic »¹¹. L'occupation d'emplois non qualifiés implique donc des dispositions temporelles spécifiques pour les employés.

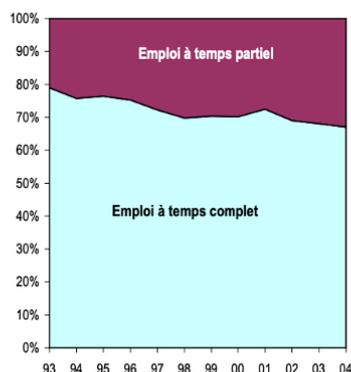
¹⁰ LETROUBLON, C. et DANIEL, C. Le travail en horaires atypiques : quels salariés pour quelle organisation du temps de travail. Dares Analyses, 2018

¹¹ GADREY, Nicole, JANY-CATRICE, Florence, PERNOD-LEMATTRE, Martine, et al. Les conditions de travail comparées des ouvriers et des employés dits "non qualifiés": une question de temps. 2004

Évolution du temps partiel dans le commerce de détail d'habillement



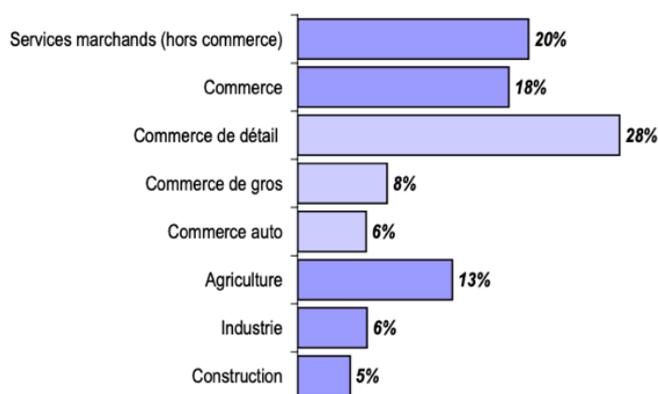
Évolution du temps partiel dans le commerce de détail de chaussures



Source : INSEE, Enquête Emploi

En 2004, 18% de l'ensemble des employés du commerce travaillait à temps partiel, et cette proportion atteignait même 28% dans le commerce de détail (17% dans l'ensemble de l'économie)¹². Dans le commerce spécialisé, seuls les commerces de détail d'habillement et de chaussures se caractérisent par un accroissement de la part des emplois à temps partiel au cours de la période (32% en 2004 contre 21% en 1993 dans l'habillement, 36% contre 24% dans la chaussure). Dans ces secteurs, les périodes de forte affluence commerciale, la flexibilité du travail et la concurrence, entraînent une instabilité professionnelle pour les professions non qualifiées qui se traduit par le développement du CDD et du temps partiel.

Part de l'emploi à temps partiel dans l'emploi total par secteur



Source : INSEE, EAE 2004

¹² LEFEBVRE Marianne, MEUBLAT Olivier, et POUQUET Laurent. L'évolution de l'emploi dans le commerce, quelques mécanismes à l'épreuve des faits. Cahier de recherche, 2006

Plus récemment, en 2019, dans le commerce de détail, le temps partiel est toujours autant répandu puisqu'un salarié sur quatre travaille à temps partiel¹³. D'ailleurs 46 % d'entre eux s'y déclarent contraints. C'est dans le commerce de détail, que nous retrouvons, le plus grand nombre de salariés à temps partiel dans le cadre de contrats étudiants.

Aussi, plus les salariés sont jeunes, plus leurs horaires sont atypiques, même à métier égal. Le travail nocturne est presque exclusivement masculin, tandis que les femmes ont des horaires plus irréguliers. Dans les commerces de détail alimentaires en magasin, aux horaires d'ouverture plus étendus, les salariés ont des contraintes temporelles plus fortes que dans les commerces non alimentaires.

B. Les différentes mobilités et leurs enjeux

La notion de mobilité réserve de très nombreuses sous notions puisqu'il y existe une multitude de cause de la mobilité en entreprise. Nous traiterons dans cette partie des plus connues et des plus utilisées mais d'autres comme les mobilités sociaux-professionnelles ou encore les mobilités intergénérationnelles font souvent l'objet d'études ou d'analyse.

a. *Pas une, mais des mobilités*

La mobilité se définit comme la capacité à se mouvoir ou à être mis en mouvement, à changer de place. Dans le milieu professionnel, c'est donc la capacité d'un individu à accepter un changement sur le fond ou la forme de son poste. Un collaborateur mobile professionnellement est tout simplement une personne acceptant un nouvel emploi dans son entreprise ou dans une autre. Celle-ci se distingue selon son champ d'application.

Lorsqu'elle désigne les mouvements possibles au sein d'une organisation selon une dimension verticale c'est une promotion, ou latérale si ce sont des mouvements horizontaux. Selon De Vos et al.¹⁴, elle est dite interne à l'organisation qui l'adopte. On entend donc par mobilité intra organisationnelle ou interne tout mouvement d'un emploi à un autre à l'intérieur d'une même organisation avec ou sans changement géographique.

¹³ Arnaud Rousset, Les salariés du commerce de détail : des horaires souvent atypiques, un temps partiel fréquent, Insee, 2021

¹⁴ Dans JANAND, Anne et FOURBOUL, Catherine Voynnet. Mobilité interne : ce sera avec les motivations intrinsèques!. @GRH, 2015

La mobilité interne s'exerce à l'intérieur du périmètre de l'entreprise ou du groupe. Elle peut être géographique, fonctionnelle, avec ou sans promotion. Elle peut être choisie par le salarié (mutation, reconversion) ou subie (redéploiement, reclassement, reconversion).

Par opposition, la mobilité externe s'exerce vers des territoires situés à l'extérieur de l'entreprise : démission, licenciement. Elle suppose, par définition, un changement d'employeur.

La mobilité professionnelle recouvre donc plusieurs aspects de changement : l'entreprise, le métier, le poste ou encore le niveau de qualification. Ces mobilités dépendent de la situation professionnelle initiale c'est à dire du niveau de qualification, de la spécialité professionnelle exercée, de la taille d'entreprise ; mais également des attributs sociodémographiques des personnes, le genre, l'âge, le niveau de diplôme, la situation familiale...

Le cas des fusions ou des rachats d'entreprise amène à s'interroger sur la sectorisation de ces deux notions. En effet, comment définir la mobilité des personnes issues d'une entreprise qui a sa propre organisation et ses propres spécificités vers une autre, qui détient le pouvoir décisionnaire mais qui n'a pas toujours la même culture et le même fonctionnement, tout en appartenant au même groupe.

Aussi, la mobilité interne introduit comme tout mouvement la notion de distance : distance géographique parfois, mais aussi distance symbolique ¹⁵.

La mobilité professionnelle peut donc être définie comme un changement de poste ou de fonction qui s'accompagne d'un changement dans la nature de l'emploi. Celle-ci peut être assortie d'une période de formation plus ou moins longue selon la difficulté des compétences à acquérir. Les entreprises qui y ont le plus recours s'inspirent généralement de la culture anglo-saxonne, appelés le « talentship ». Les talents sont repérés par les supérieurs hiérarchiques sur leur performance et sont bien souvent subjectivement détectés.

¹⁵ NOTAIS, Amélie et PERRET, Véronique. La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel. Revue française de gestion, 2012

La mobilité ascendante et la mobilité transversale

La mobilité ascendante, aussi appelée « mobilité verticale », représente les changements de postes associés à une promotion hiérarchique. Cette mobilité se traduit par le principe de gravir des échelons afin de bénéficier d'un accroissement de responsabilités, d'une augmentation salariale et d'une reconnaissance de sa hiérarchie. C'est le type de mobilité le plus souvent attendue par les salariés pour évoluer au sein d'une entreprise. Cependant, ce type de mobilité est limité aux possibilités qui dépendent de l'organigramme de l'entreprise.

En effet, la taille de l'entreprise est déterminante. Plus celle-ci est grande, plus les possibilités de mobilité interne seront nombreuses. Inversement, les entreprises de petites tailles offrent moins d'opportunités de changement de poste en interne. La structure de l'entreprise peut donc être favorable dans le cas où l'entreprise appartient à un groupe ou que le nombre d'établissements est élevé par exemple.

Cette mobilité ne peut s'appliquer de la même façon à tous types d'entreprises ; ce sera plus difficile pour les salariés de petites et moyennes structures où les opportunités d'évolutions se font plus rares et/ou pour les salariés qui sont déjà sur des postes hauts placés. Il est également possible que certains postes soient restreints du fait de leur exigence en termes de connaissance et plus spécifiquement d'expertise. C'est-à-dire, suivant le secteur de l'entreprise et de sa politique RH, certains paliers ne sont finalement plus atteignables par le seul fait d'une expérience confirmée, mais nécessitent une expertise exclusive. Cela peut être le cas notamment pour des profils opérationnels qui toucheront « à un moment donné » aux limites de leurs possibilités d'évolution : soit en raison de leur faible qualification de départ, soit en raison de l'écart « critique » entre leur fonction/échelon et celui directement supérieur qui suppose une tout autre formation, expérience professionnelle ou compétences précises.

La mobilité horizontale, également appelée mobilité transversale ou mobilité fonctionnelle, est celle qui est pratiquée à niveau hiérarchique identique. Elle représente un véritable enjeu pour les ressources humaines.

Plusieurs sortes de mobilités peuvent être identifiées au sein des mobilités transversales, comme celles effectuées vers un métier proche pour lequel le changement concerne le contenu du poste ou l'environnement par exemple. Il y a aussi celles effectuées vers un métier différent, qui tend à se rapprocher de la reconversion professionnelle.

C'est une forme de mobilité jugée plus complexe à mettre en œuvre que la mobilité ascendante. Elle nécessite en effet un travail préalable d'identification de passerelles possibles, de compétences communes à plusieurs métiers de l'entreprise et la constitution de plans de formation si nécessaire.

Du point de vue des RH, la mobilité horizontale présente une multitude d'intérêts pour l'entreprise. De façon globale, elle permet de mieux positionner les ressources internes de l'entreprise et de conserver les « bons éléments ». Elle contribue à la circulation des savoirs et savoir-faire au sein de l'entreprise, à la polyvalence, au remplacement de poste facilité. Elle permet aussi de proposer et/ou d'envisager des postes en décalage avec les souhaits initiaux.

Selon une étude du Céreq¹⁶, 7 jeunes sur 10 ayant effectué une mobilité s'estiment plus satisfaits de leur nouvelle situation d'emploi que de la précédente. Entre les deux, environ deux-tiers des jeunes ayant fait l'expérience d'une mobilité interne sont satisfaits de leur nouvelle situation.

La mobilité géographique et la mobilité internationale

La mobilité géographique est souvent liée à la mobilité professionnelle. D'ailleurs, les plus mobiles professionnellement sont les plus mobiles géographiquement. La mobilité géographique comprend la mobilité géographique nationale et la mobilité internationale.

La **mobilité géographique nationale**, c'est le changement de lieu de résidence de l'individu. Son étendu dépend du découpage retenu, cela peut être le changement de commune, de département ou encore de région. Cette mobilité peut être la condition à une mobilité ascendante ou accompagner une mobilité horizontale.

La mobilité géographique doit être abordée stratégiquement dans le recrutement. Puisqu'en effet, si l'on s'assure que le futur collaborateur est mobile sur une zone géographique plus ou moins étendue, cela permet donc de constituer un vivier interne de collaborateur disponible en cas de poste vacant du jour au lendemain. Ainsi, on économise du temps et du budget puisque qu'en connaissant les mobilités de chacun, on pourra facilement combler un besoin sur une structure voisine et ainsi éviter tout le long et coûteux processus de recrutement externe.

Cependant, toutes les personnes ne sont pas mobiles pour autant, et cela ne conditionne pas pour autant leur motivation et implication dans leur travail. Mais il est vrai qu'une personne

¹⁶ DUPRAY, Arnaud. Les mobilités en début de vie professionnelle. Céreq Bref, 2005

peu mobile restreint ses opportunités d'évolution. Dans le retail par exemple, les points de vente sont classés en fonction de leur typologie ; un salarié mobile peut donc être promu sur un poste d'une zone géographique différente où le magasin dispose d'une plus grande typologie. Ainsi, ses responsabilités s'élargiront automatiquement du fait de la structure plus importante. La mobilité y est plus accessible.

Le plus souvent, les mobilités géographiques acceptées sont celles de la région parisienne à la province pour des cadres en seconde partie de carrière ou les cadres séniors qui recherchent une meilleure qualité de vie¹⁷.

De plus, une rupture générationnelle s'opère en ce qui concerne cette mobilité puisque les jeunes et les adultes n'auront pas le même seuil de tolérance sur l'étendue du secteur géographique sur laquelle ils seront mobiles. Si les adultes plus âgés accordent plus d'importance aux valeurs familiales et aux lieux de vie, les jeunes adultes eux s'attachent davantage aux loisirs et à l'amitié. Les cadres, majoritairement adultes d'un âge avancé, sont relativement sédentaires et sélectifs dans leur choix de destination. Ils revendiquent un équilibre vie professionnelle et vie privée, qui passe par une stabilité familiale et donc géographique. Les jeunes attribuent un moindre attachement à l'environnement géographique, ils n'ont pas de difficulté à quitter leur lieu d'origine, leur commune ou leur région, ce qui les différencie de la tranche plus âgée.

La **mobilité géographique internationale** a l'avantage d'avoir une image plus impactante auprès des collaborateurs. En effet, elle est perçue comme une opportunité professionnelle à saisir. Cependant, elle ne s'accompagne pas toujours d'une mobilité ascendante. Malgré cela elle remporte autant de succès. Valorisant l'image d'un collaborateur mobile, elle permet aussi d'offrir la possibilité au collaborateur de voyager dans un nouveau pays, d'y découvrir une culture différente, mais également de développer de nouvelles compétences dans un environnement différent. Pour l'entreprise, cela représente également un atout puisque ce collaborateur diffusera la culture de l'entreprise sur son nouveau lieu d'implantation. Ainsi, le contrôle et le regard sur les activités internationales peuvent être mieux gérés.

¹⁷ Étude APEC - Politiques et pratiques de mobilité interne des cadres dans les entreprises RH, Juin 2013

Cependant, si ce type de mobilité est très convoité, il est limité puisque toutes les entreprises ne sont pas internationales ou ne font pas partie d'un groupe. Cette mobilité est en effet inapplicable dans le cas où l'entreprise ne présenterait pas de filiale à l'étranger, ne permettant donc pas de proposer au collaborateur ce type d'opportunité. De plus, une seconde limitation se trouve dans le profil du collaborateur qui fait l'objet de la proposition, puisque bien souvent il doit maîtriser des savoirs faire spécifiques et particuliers, et doit avoir une capacité d'adaptation assez importante. La barrière de la langue et de la culture est également à prendre en compte lors de ce processus. L'enjeu pour l'entreprise est alors d'irriguer, de transférer et d'harmoniser ces savoirs (ou savoir-faire) essentiels au développement de l'entreprise. La mobilité internationale est un levier de recrutement et de fidélisation des cadres de la génération Y.

L'enjeu pour l'entreprise est d'accompagner le collaborateur mobile. Cela représente une certaine contrainte avec un possible déménagement et donc diverses dépenses occasionnées. En contrepartie, si l'entreprise est en mesure de soutenir les initiatives et les efforts du salarié pour satisfaire un besoin, elle saura aussi reconnaître l'investissement de ce dernier et accroître sa fidélisation.

La mobilité contrainte et la mobilité désirée

Si dans la majorité des cas, la mobilité des collaborateurs est une réponse à une volonté de leur part d'évoluer, il arrive, quelques fois, qu'elle soit subie. La mobilité est perçue comme un événement bénéfique, ce qui tend à peu évoquer la mobilité imposée. Toutes les mobilités ne sont pas la concrétisation d'un souhait d'évolution exprimé par le collaborateur. Selon l'étude de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC)¹⁸, le changement de poste est imposé par l'entreprise dans plus du tiers des mobilités internes enregistrées chaque année.

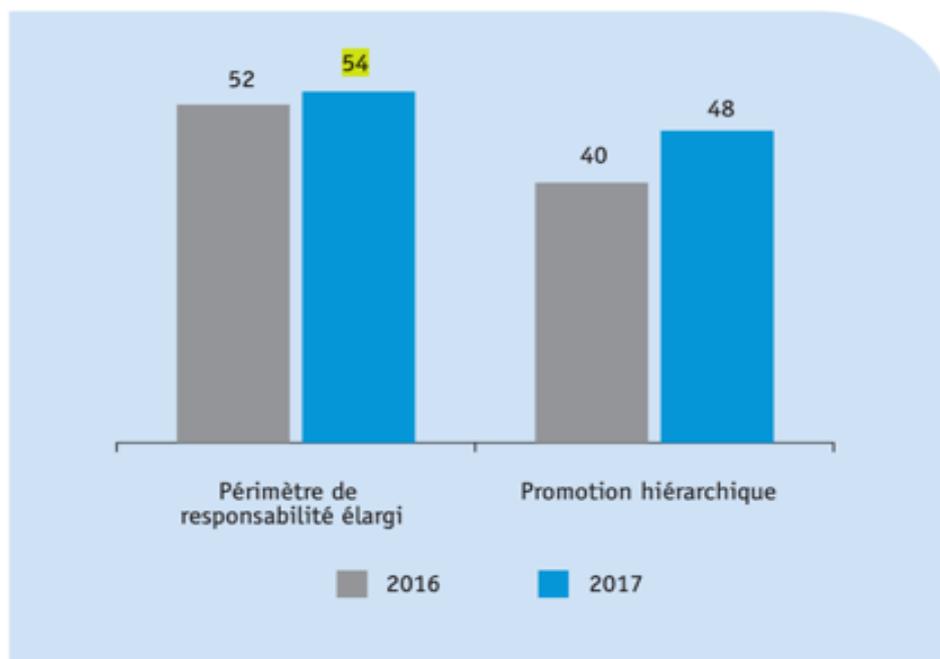
Les mobilités subies peuvent s'expliquer de différentes sortes. L'acceptation « forcée » peut résulter d'une crainte du salarié de contrarier l'employeur, des futures répercussions sur l'ambiance de travail ou même sur sa carrière. Elle peut aussi être liée aux changements d'organisation dans le contexte de restructuration ou de fusion obligeant les salariés à évoluer en interne s'ils souhaitent conserver un poste.

¹⁸ APEC, Panorama des mobilités professionnelles des cadres, Les études de l'emploi cadre, n2018-29, Juin 2018

Une étude que l'on retrouve dans l'ouvrage « *La mobilité professionnelle* »¹⁹ démontre que 56 % des mobilités internes sont à l'initiative des entreprises, une minorité de cadres (15 %) affirment qu'elles leur sont véritablement imposées par l'entreprise. De nombreux cadres considèrent que ce changement interne, même s'il n'est pas de leur fait, a constitué une véritable occasion à saisir. Ils ont accepté cette mobilité « pour gagner en responsabilité » (16 %), « pour répondre à une opportunité » (13 %) ou « pour augmenter leur niveau de compétences » (12 %).

Au final, 54 % des cadres ayant connu une mobilité interne en 2017 considèrent que le périmètre de leur responsabilité s'est élargi et 48 % que cette mobilité est assimilable à une promotion hiérarchique.

Part des cadres mobiles en interne estimant que la dimension de leur poste a évolué (périmètre de responsabilité, promotion hiérarchique) en 2017 et en 2016 (en %)



Source : Apec, enquête Mobilité 2018

¹⁹ DUHAUTOIS Richard, RÉMILLON Delphine, et PETIT Héloïse. *La mobilité professionnelle*. La Découverte, 2012

b. Le pari de la mobilité interne dans le contexte actuel

A l'origine, la mobilité était considérée comme l'attribution d'un nouveau rôle au sein d'une organisation et s'entendait dans la majorité des cas comme une progression hiérarchique au sein d'une organisation, d'où l'expression « monter en grade ».

La mobilité interne ne recouvre désormais plus le seul fait de l'acte promotionnel mais traduit plus largement l'état d'esprit à adopter et avec lequel on grandit professionnellement. En ce sens, nous pouvons dire que les entreprises ne promotionnent plus dans l'unique but d'une mobilité hiérarchique mais plutôt pour donner l'opportunité et la liberté à ses salariés d'enrichir leurs connaissances et leurs compétences. Finalement, par cette approche, l'entreprise investit à plus long terme dans son capital humain puisque les ressources d'apprentissage sont bien plus larges que celles de la rémunération. La mobilité se reconnaît désormais davantage dans la définition suivante « Permettre aux employés de saisir les missions et les opportunités dont l'organisation et eux-mêmes pourront profiter. »²⁰

Les professionnels d'aujourd'hui ont compris l'idée que ce mouvement n'est pas seulement vertical, mais aussi horizontal, à temps plein, à temps partiel ou même à titre temporaire.

L'accélération du digital et du télétravail ont profondément modifié les méthodes de travail et l'organisation des entreprises. Face aux technologies grandissantes des entreprises et de l'extension des activités, le besoin des collaborateurs de se développer professionnellement s'est fortement amplifié. Les collaborateurs et l'entreprise se rejoignent sur le désir de flexibilité et de polyvalence dans l'emploi.

Une politique RH tournée vers la mobilité interne permet aux collaborateurs de se projeter dans une même entreprise. Sur le long terme, ils anticipent un parcours professionnel riche et des responsabilités. La crise sanitaire du Covid-19 a accentué la pénurie des candidats et des bons éléments sur le marché du travail. Il est donc primordial pour les services RH de se recentrer sur les ressources déjà existantes et de faire évoluer les personnes en interne « sur le bon poste au bon moment ». Cette pratique devient alors une stratégie dès lors qu'elle répond à la satisfaction d'un besoin repéré, et comblé en amont, pour parfaire le recrutement. La Direction des Ressources Humaines (DRH) contribue à un facteur de compétitivité décisif.

²⁰ JOHNSON Dani, Mobilité interne : Tout est question d'état d'esprit, RedThread Research, 2021

Pour y arriver, les services RH affinent leur stratégie de fidélisation en déployant des moyens sur les bons leviers. En période de crise, les budgets ne sont pas forcément extensibles, ils peuvent être amenés à faire des choix sur les priorisations de la marque employeur, du coaching individuel, du bien-être ou de la formation. Ces projets RH ne sont efficaces qu'avec une culture d'entreprise orientée sur la mobilité interne et soutenue par toute l'organisation.

c. La fidélisation des salariés au travers de la mobilité interne

La mobilité interne est perçue comme un levier de fidélisation des salariés. En effet, l'entreprise l'adopte à la fois pour des raisons pratiques de gestion de son personnel et de recrutement mais également comme un avantage qui attire les collaborateurs pour rejoindre l'entreprise et s'y investir. Ce dispositif offre furtivement de nombreuses opportunités aux collaborateurs, tel que la possibilité de compléter et d'enrichir leurs compétences, de faire évoluer le contenu des missions et d'augmenter les responsabilités. Permettre ces gradations est également synonyme de reconnaissance du travail du salarié et de ses qualités professionnelles.

En faisant de la mobilité interne sa politique phare, l'entreprise captive ainsi tous les visionnaires et les profils ambitieux. Une personne animée par la perspective d'évolution donnera toujours le meilleur d'elle-même pour faire ses preuves sur son poste et évoluer rapidement. Ainsi, en misant sur ces profils, l'entreprise s'assure une forte implication, un investissement et donc une certaine qualité de travail et de rentabilité.

Dans un contexte de tension des marchés du travail et de pénurie des ressources humaines, c'est un réel enjeu pour l'entreprise de développer l'employabilité de ses collaborateurs. Leur permettre de faire évoluer leurs compétences et de développer leur bagage expérientiel peut compenser le faible attachement des jeunes générations à leur entreprise qui ne les poussent pas à réaliser un parcours de carrière interne. En effet, la nouvelle génération est réputée 'volatile' pour diverses raisons. Le développement et la possibilité de cumuler les activités, les nouveaux statuts apparus, tels que le free-lance ou l'intérim, ne font plus du CDI le but ultime. La volonté d'un réel équilibre entre vie professionnelle et privée/familiale²¹ font partie des raisons pour lesquelles la fidélisation des collaborateurs est mise à mal (davantage d'exigence quant aux conditions de travail offertes par les entreprises).

²¹ Grodet, 2013 **vu dans** MARTIN Pascal, La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. Revue de gestion des ressources humaines, 2014

Le rapport à la sécurisation de l'emploi s'est transformé. Les jeunes estiment désormais qu'une carrière professionnelle ne peut pas se limiter à une seule expérience au seul motif qu'un emploi doit se garder le plus longtemps possible pour assurer une sécurité permettant une qualité de vie appréciable. Néanmoins, même si ce détail est justifié, puisqu'une sécurité d'emploi permet de pouvoir accéder à une stabilité financière permettant de développer des projets personnels par exemple, les nouvelles générations ont multiplié les possibilités d'accéder à cet équilibre et les ont légitimées. « La mobilité professionnelle est un principe classique d'ajustement sur le marché du travail ainsi qu'une source de développement de carrière et d'amélioration des conditions d'emploi pour les individus. »²²

De ce fait, la mise en place d'une stratégie de fidélisation et de rétention des collaborateurs fait désormais partie des priorités des RH de ce secteur. Cette stratégie doit se fonder sur un ensemble d'éléments susceptible de séduire le salarié et le pousser à se projeter à long terme au sein de l'entreprise. Les facteurs qui peuvent inciter un collaborateur à rester et s'investir sont nombreux mais l'important est qu'ils soient en cohérence avec la culture et l'identité de l'entreprise. La mobilité interne, selon la manière dont elle est définie, annoncée et adoptée peut rapidement devenir un facteur de fidélisation des salariés. Nombreux sont les profils cherchant à développer leurs compétences et savoir-faire. Les entreprises qui développent leur mobilité intra-entreprise investissent généralement dans leur département formation afin d'accompagner l'évolution de leurs salariés. Ces dernières années, s'est fortement développé l'accès, pour les actifs, à des formations de toutes sortes, notamment grâce au Compte Personnel de Formation (CPF). Ce courant est réellement perçu par le collaborateur ; il se rend compte de l'opportunité offerte pour acquérir de nouveaux savoirs en contrepartie de son investissement professionnel. Le réel enjeu pour l'entreprise est alors de se saisir de cette attente pour en faire un levier de motivation, tout en prenant en compte la personnalité du salarié, le faisant évoluer dans le respect de ses aspirations personnelles et lui offrant de réelles perspectives d'épanouissement. Plus le collaborateur sera motivé à évoluer, plus il sera possible de lui offrir en contrepartie des réponses à ses aspirations professionnelles.

La fidélisation n'est pas une fin en soi mais plutôt une conséquence, puisque lorsqu'on cherche à faire évoluer le collaborateur, la finalité est forcément sa fidélité à l'entreprise étant donné qu'il l'a choisi pour mettre à profit ses compétences et son implication. L'implication, qui est

²² DUPRAY Arnaud, Les mobilités en début de vie professionnelle. *Céreq Bref*, 2005

le lien qui attache la personne soit à une entité, soit à une notion soit à un comportement du salarié, peut-être de diverses sortes. Affective, calculée ou encore normative, elle sous-tend des tempéraments et personnalités différentes.

De plus, proposer de larges perspectives permet de responsabiliser le collaborateur et de le rendre acteur de sa propre carrière. La volonté de responsabiliser les salariés quant à leur mobilité est une démarche innovante des ressources humaines. Pour rendre possible la mobilité volontaire il faut réduire au maximum les obstacles qui pourrait contrer celle-ci. Elle est facilitée lorsque la mobilité est introduite dans les pratiques usuelles, de sorte à faire de la mobilité une composante de la culture d'entreprise. En encourageant les mobilités internes, l'entreprise cherche à véhiculer auprès de ses collaborateurs le message d'une mobilité inévitable et, par la même occasion, la fin d'une carrière linéaire. La mobilité n'est désormais plus seulement accessible à un certain statut (cadres), elle peut faire l'objet d'une maîtrise totale du collaborateur qui choisit de prendre en main la trajectoire de son parcours professionnel. L'entreprise n'est plus seulement une structure d'accueil, mais aussi une fondation permettant à la fleur d'éclore et de prospérer. Cette option est vendue au collaborateur comme une chance à saisir.

En ce sens, la charge de la responsabilité est inversée, ce n'est plus seulement à l'entreprise de favoriser la mobilité mais également aux salariés d'en être acteur. Le salarié doit se maintenir informé et doit chercher de lui-même à évoluer. Quelques fois, lorsque le processus de mobilité est très développé, la compétition entre les salariés peut être intensifiée. Celle-ci est perçue comme une opportunité lorsque la mobilité est présentée comme une étape dans le parcours professionnel. Étape visant à enrichir les compétences et l'expérience du collaborateur, mais qui n'est pas nécessairement liée à un changement de poste ou à une promotion. L'objectif de la responsabilisation du salarié, acteur de sa mobilité, est qu'il apprenne à s'orienter. Parmi les autres engagements, le salarié doit s'inscrire dans le processus de recrutement et de sélection interne en utilisant les outils mis à sa disposition par l'entreprise. Par ailleurs, le salarié est tenu d'accepter les formations reconnues comme étant nécessaires à sa future mobilité. Afin d'adapter au mieux les procédures aux salariés, ces derniers sont vivement incités à informer régulièrement les managers et la Direction des Ressources Humaines de l'évolution de leur situation personnelle et professionnelle.

La fidélisation est un ensemble de mesures permettant de réduire les départs volontaires et ainsi de réduire le turn-over. C'est un travail de marketing RH à part entière que d'œuvrer au quotidien pour mettre en valeur les parcours de carrières, les success stories (meilleurs parcours professionnels), et les avantages que l'entreprise offre à ses talents pour espérer en attirer davantage et surtout les pérenniser.

La culture de l'entreprise

La mobilité professionnelle peut s'intégrer à part entière dans la culture d'entreprise. Assimilée au principe du « faire grandir », elle accentue l'engagement des salariés et leur fidélisation à l'entreprise. Des grands groupes français, comme Auchan, Axa, Danone, Décathlon²³ sont reconnus pour avoir fait de la promotion interne un des éléments forts de leur culture d'entreprise.

Choisir de puiser dans ses ressources internes pour satisfaire son recrutement permet à l'entreprise de choisir un collaborateur dont elle connaît déjà les compétences, ce qui représente un moindre risque que d'opter pour le recrutement en externe. Le collaborateur, connaissant déjà la culture d'entreprise au cours de son poste précédant, s'adapte plus rapidement sur le poste nouvellement intégré. Dans certaines entreprises (notamment imprégné par les cultures anglo-saxonnes), les procédures sont très nombreuses et demandent donc un certain temps pour les assimiler et les maîtriser parfaitement. Par conséquent, recruter en interne permet de se décharger de la formation, des procédures et de la culture d'entreprise, qui représente un certain coût financier et humain.

Plus les RH communiquent sur leur politique, plus elles la rendent accessible, plus facile sera la mise en place de la mobilité. Cette politique interne permet à l'entreprise de créer des synergies entre les différents services, de développer la transversalité et de détecter les salariés à potentiel.

La culture d'entreprise peut être un moteur pour la mobilité interne, en facilitant sa pratique. Toutefois, il ne suffit pas de dire que l'on favorise la mobilité des collaborateurs, il faut que cela fasse partie des éléments identitaires de l'entreprise. La mobilité doit être expliquée, valorisée et surtout organisée.

²³ DEVILLARD Olivier et REY Dominique, Culture d'entreprise: un actif stratégique, Dunod, 2008

La marque employeur

Les success stories sont de riches ressources pour l'entreprise : elles ont une grande valeur pour les ressources humaines qui peuvent ainsi s'appuyer sur des cas concrets. Ça peut-être lorsqu'on informe par exemple lors d'un entretien, qu'un profil Vendeur peut prétendre devenir Directeur de magasin, voir plus et de façon plutôt rapide. Ces succes stories deviennent l'ADN de certaines entreprises. En favorisant la culture de l'engagement des salariés par la mobilité interne, l'entreprise gagne en performance.

Même lorsqu'ils sont a priori stabilisés dans l'emploi, les jeunes sont, en début de parcours professionnel, plus mobiles que l'ensemble des actifs. Près d'un tiers changent d'entreprise au cours de leur quatrième ou cinquième année de vie active. Par ailleurs, un quart effectuent une mobilité interne, c'est-à-dire changent d'activité, de profession ou voient leur rémunération augmenter tout en demeurant chez le même employeur.

La mobilité interne permet une adaptation des ressources en fonction de ses besoins. Elle représente en quelque sorte l'attribution des talents aux besoins actuels et futurs. Elle agit de manière significative sur le recrutement et nécessite donc d'être prise comme une méthode de recrutement à part entière avec sa définition, sa stratégie et ses outils. Cependant, toute entreprise n'est pas dans l'obligation d'inclure cette politique dans sa méthode de recrutement et on remarque d'ailleurs une utilisation différente selon les secteurs d'activité. En effet, nous ne retrouvons pas le même emploi du dispositif selon les métiers et le niveau de qualification habituellement recrutés par l'entreprise. Cette limite se retrouve également dans les métiers conventionnés tel que ceux de la santé pour lesquels un niveau de qualification précis est requis pour accéder à un poste. De ce fait, la mobilité transversale y est donc très peu effective, en revanche, la mobilité géographique est souvent utilisée. La mobilité interne permet donc l'ajustement des besoins en fonction des ressources humaines déjà existantes et disponibles. Ce processus organisationnel se constate et s'emploie sur la durée contrairement au recrutement externe qui consiste à satisfaire un besoin à l'instant où le besoin a été défini.

Celle-ci permet le transfert intra-organisationnel de connaissances au sein de l'entreprise. Ce faisant, celle-ci développe son propre capital humain et s'assure ainsi un avantage compétitif durable.

Selon l'étude de rémunération annuelle Hays²⁴, en 2019 79% des salariés envisageaient de changer d'emploi dans l'année, ce qui démontre la nécessité de puiser dans les facteurs de fidélisation pour retenir le collaborateur et éviter la hausse du turn-over. La mobilité interne est à juste titre un puissant argument pour fidéliser le salarié, lorsque celle-ci lui permet de développer son parcours, ses compétences, en adéquation avec ses désirs. Par conséquent, elle agira également sur le taux d'implication et permettra de réduire la lassitude au travail.

Cependant, l'étude HAYS rémunération²⁵ montre que 65% des personnes interrogées se sentent attachées à leur entreprise, contre 35% détachées ou flottantes. 76% quitteraient leur poste du jour au lendemain si elles recevaient une proposition plus avantageuse. Autant dire que la rétention des collaborateurs est primordiale pour préparer la relance. Stopper le cercle vicieux du turnover et limiter ses coûts cachés auront un impact positif sur la mobilisation des troupes et la santé financière de l'entreprise.

Selon Edward Lawler, la mobilité interne permettrait « de mieux exprimer le talent des collaborateurs, de le rendre transférable et partageable au sein de l'organisation. »²⁶

C. Quelques outils et pratiques d'aides à la mobilité

Plusieurs outils existent, permettant aux entreprises d'orienter et de valider leurs décisions relatives à la mobilité. Il n'est pas impératif de tous les utiliser et certains sont plus ou moins adaptés à l'entreprise en fonction de sa taille et de son degré de recours à la politique de mobilité.

a. Les outils d'accompagnement de la mobilité et de gestion des spécificités individuelles

L'entretien professionnel

Tous les salariés ont la possibilité d'effectuer un entretien professionnel avec l'employeur tous les deux ans. Celui-ci peut notamment permettre aux salariés d'exprimer leur souhait de mobilité ou à l'employeur de détecter les potentiels évolutifs et les besoins de formations afin de développer et maintenir leur employabilité. En cas d'absence de formation tous les 6 ans, les

²⁴ Étude de rémunération annuelle Hays 2019

²⁵ Étude HAYS rémunération 2020

²⁶ Lawler (2008) **vu dans** JANAND, Anne. Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises. 2013. Thèse de doctorat. Paris 2

entreprises de 50 salariés et plus doivent abonder le CPF des salariés concernés de 3 000 €. L'entretien professionnel n'est pas un entretien d'évaluation. Dans cet entretien, le salarié et son interlocuteur abordent les projets professionnels, les évolutions possibles au sein de l'entreprise. Pour le salarié l'entretien professionnel offre un moyen d'être acteur de son évolution au sein de l'entreprise et plus globalement de sa carrière professionnelle. L'objectif est donc d'amener le collaborateur à exprimer son projet professionnel, s'il en a un. Pour l'aider, il faut revenir sur son parcours professionnel, ses actions, sur les missions qu'il a particulièrement affectionnées. La définition d'un tableau des compétences clés sera plus facile et permettra de les mettre en perspective avec les métiers existant dans l'entreprise grâce notamment aux fiches emplois-types et au référentiel « métiers et compétences ». En pratique, c'est souvent le manager direct du salarié qui réalise cet entretien. Et même si cette tâche est laissée au manager opérationnel, il doit impérativement en communiquer la synthèse au service RH.

L'entretien annuel d'évaluation

Les entretiens annuels sont également des outils facilitant la pratique de la mobilité interne. C'est en quelque sorte un bilan sur l'atteinte des objectifs fixés et du développement des compétences professionnelles des salariés. Cet entretien d'évaluation permet d'identifier les axes d'amélioration et de discuter des objectifs pour l'année à venir. C'est l'opportunité pour les salariés d'aborder le sujet de l'évolution professionnelle et, pour les managers de les motiver à poursuivre leur investissement dans l'entreprise. Leur utilisation est particulièrement formalisée dans les organisations où la mobilité est « stratégique ». Ils sont perçus comme des outils supplémentaire au développement de la mobilité interne en offrant l'opportunité aux salariés d'exprimer leur volonté d'évoluer dans l'entreprise par le biais de la fixation de nouveaux objectifs, ce qui permet aussi de recenser les besoins et les souhaits en formation en vue d'assurer cette mobilité. Les entretiens annuels sont un bon moyen pour faire remonter l'information sur les profils « mobiles » au-delà du seul N + 1.

Les entretiens de fin de période d'essai

Ces bilans post-mobilité sont un outil d'évaluation riche d'enseignements. Ils permettent, si nécessaire, des réajustements pour faciliter la prise de poste, identifier des besoins de formations supplémentaires. Les entretiens de démission peuvent apparaître comme un moyen d'anticiper et de comprendre les causes du turnover dans une entreprise. Ce type de pratique est généralement utilisé dans les entreprises fortement touchées par la mobilité externe et lorsque

le marché de l'emploi est tendu. Du point de vue de la forme, l'entretien apparait comme une discussion entre le salarié démissionnaire et un responsable RH ; lors de l'entretien, le salarié peut parler librement des causes qui l'ont poussé à partir. A partir de ce recueil d'informations, l'entreprise pourra corriger la situation en rectifiant les facteurs mis en cause.

b. Les outils de gestion prévisionnelle des emplois

Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications et la carte des métiers

L'observatoire des métiers permet de représenter une cartographie des métiers de l'entreprise dans une perspective de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences. Cette cartographie permet de visualiser les métiers en émergence dans l'organisation, les métiers qui rencontrent des difficultés de recrutement (pénurie de main d'œuvre), les métiers en transformation pour lesquels les compétences évoluent significativement et enfin les métiers en décroissance. Il a pour objectif de réaliser un inventaire général des différentes filières métier de l'organisation afin de favoriser l'évolution professionnelle, la polyvalence, l'employabilité et la mobilité interne. Tout cela permet l'amélioration la connaissance des salariés en ce qui concerne les métiers présents dans l'entreprise. De plus, l'Accord National Interprofessionnel du 20 septembre 2003 relatif à la formation continue a généralisé la création de ces observatoires dans chaque branche professionnelle.

La carte des métiers prend la forme de schémas sur lesquels figurent les différentes aires de mobilité suivant leurs caractères plus ou moins proches. Ainsi, certaines passerelles seront facilitées, d'autres seront accessibles par le biais d'une formation courte, ou à l'aide d'une formation plus longue pour les plus complexes.

L'observatoire présente des fiches par filière qui comportent généralement trois parties. La première partie correspond à une description générale présentant les caractéristiques principales de la filière comme les activités et la mission de la filière, emplois-types, formes de répartition du travail ou encore les modalités d'entrée dans la filière. La seconde partie concerne des données chiffrées avec l'effectif de la filière, l'âge moyen, l'ancienneté moyenne dans l'organisation, le turnover. Enfin, la dernière partie présente les principales perspectives d'évolution avec une description des dispositifs d'accompagnement accessibles.

Contrairement aux aires de mobilité qui partent d'un emploi type et montrent le plus grand nombre de parcours professionnels possibles, les cartes des métiers s'appliquent plus

spécifiquement aux métiers de l'entreprise et représentent les perspectives d'évolution au sein même de l'entité ou du groupe. Ainsi, visuellement, il est possible d'apprécier les passerelles existantes entre différents métiers. Grâce à cet outil, les salariés peuvent savoir où se situe leur métier et les trajectoires possibles. Les cartes des métiers mettent ainsi en évidence certaines opportunités présentes au sein de l'entreprise.

Tous ces outils d'aide à la mobilité, qu'ils soient utiles à l'entreprise ou aux salariés, ne prennent un sens que s'ils sont intégrés dans une démarche plus globale d'accompagnement de la mobilité. Pour faire comprendre et vivre ces outils, les salariés ont besoin d'aide et de conseils. Ce rôle d'orientation professionnelle revient aux managers, aux gestionnaires des ressources humaines ou alors à des experts extérieurs spécialisés dans ce domaine.

Le référentiel de métiers et des compétences

Le référentiel de compétences répertorie les compétences nécessaires à l'exercice de l'emploi actuel, et les compétences qu'il faudra éventuellement développer pour réussir une mobilité. Toujours selon l'étude de l'Apec, c'est le troisième outil jugé le plus utile et indispensable à l'aide à la mobilité²⁷.

Pour construire un référentiel de compétences, il faut repérer les savoirs et les savoir-faire utilisés dans chaque emploi ou métier. Cela nécessite dans un premier temps de lister l'ensemble des compétences liées à l'exercice d'un métier. Puis ces compétences sont regroupées, et classées en domaines, puis en familles, et enfin en macro-familles de compétences. Les spécialistes-métiers définissent alors les niveaux de complexité générique ou spécifique de chaque compétence.

Le référentiel emplois compétences apporte une visibilité plus claire afin d'orienter au mieux les salariés en fonction de leurs compétences. Toute la difficulté d'un tel référentiel vient de la grille d'analyse ; si les compétences sont définies trop largement, l'outil perd en précision et en opérationnalité pour les utilisateurs inversement si les compétences sont trop fines, on risque de perdre en lisibilité et en transversalité. C'est donc un outil qui offre la possibilité d'élaborer des projets de mobilité professionnelle, d'envisager des parcours qualifiants, de disposer d'informations sur le contenu des métiers pour pouvoir s'y préparer.

²⁷ Annexe 2

L'organigramme de remplacement

L'organigramme de remplacement, aussi appelé organigramme prévisionnel est comme son nom l'indique destiné à anticiper un départ imprévu et organiser rapidement et efficacement son remplacement. De plus en plus d'organisations réalisent ce type de document, afin d'imaginer quelles sont les personnes susceptibles de remplacer les salariés affectés aux postes stratégiques de l'entreprise. L'enjeu est donc d'anticiper la cascade de remplacements lorsque le besoin apparaîtra. Cela permet de distinguer les remplaçants immédiats qui peuvent bouger du jour au lendemain et les remplaçants ayant besoin d'une formation avant de changer de poste. Cette démarche dynamique permet de préparer les évolutions possibles de la ligne hiérarchique et d'envisager plus sereinement les mobilités internes.

Les revues d'effectifs ou « People reviews »

La « People review », souvent renommée de différentes sortes (« People review », « Team review », revue d'effectifs, revue d'équipe) est un outil utilisé fréquemment dans le cadre d'un accord GPEC puisqu'il permet à l'entreprise de dresser régulièrement un bilan des ressources humaines dont elle dispose.

Elle constitue donc un outil professionnel d'anticipation permettant de mesurer l'évolution possible d'un salarié dans le cadre du plan de développement de l'entreprise, ce qui entraîne une concordance continue des compétences disponibles, aujourd'hui et demain.

L'implication des managers est un élément essentiel à sa réussite puisqu'ils sont les mieux placés pour identifier les talents, les compétences et qualités professionnelles de leurs collaborateurs, mais aussi pour dialoguer avec eux sur leurs souhaits d'évolution et ainsi anticiper les besoins opérationnels. Une people review performante doit répondre aux enjeux stratégiques et opérationnels de l'organisation. Elle peut être perçue comme un élément de fidélisation des salariés puisque c'est un dispositif qui s'ajoute aux entretiens d'ordre légal et qui vient compléter l'accompagnement dans le parcours professionnel du salarié.

La forme d'une « People review » est une rencontre entre les RH et les managers de proximité. Cet entretien sert à identifier : les forces sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer (avantage concurrentiel, compétences rares, faible turn-over...) ; les faiblesses qui empêchent son efficacité (lourdeurs administratives, retard technologique, déficit de compétences) ; les menaces auxquelles elle est confrontée (réglementation plus contraignante, durcissement de la concurrence...) et les opportunités qu'elle doit saisir (évolution réglementaire, croissance économique favorisant l'ouverture de nouveaux marchés). Elle constitue donc un outil de

prospective professionnelle permettant de mesurer l'évolution possible des salariés dans le cadre du développement de l'entreprise et peut aussi servir à la transformation des organisations en favorisant les passages de métiers à métiers ou de services à services. Pour être pertinent, il est fortement recommandé de faire l'exercice collectivement. L'évaluation faite est plus riche puisqu'elle se nourrit de la confrontation des avis des managers et des RH et de leur différence d'approches de la compétence, de la performance et des potentialités d'évolution. Il faut donc impliquer fortement les managers : ils doivent être conscients de l'intérêt de la « People review » qui n'est pas un outil de plus mais une synthèse de tous ceux qui existent déjà.

Une fois la matrice élaborée, il convient de mener la « People review », ce qui suppose de rassembler, avant l'entrevue, toutes les informations disponibles : historique des formations suivies par les collaborateurs et historiques professionnels, niveaux de salaires et évolutions salariales moyennes, ancienneté dans l'entreprise, entretien annuel d'appréciation et entretien professionnel. Puis, d'analyser avec les managers les forces, faiblesses, menaces et opportunités et les hiérarchiser. Ceci permettra de formaliser un plan de développement des RH et des compétences, d'ajuster les politiques de mobilité interne et de planifier les actions à mener. Enfin, le suivi des actions mises en place est primordial.

Les accords négociés

De plus en plus les entreprises souhaitent s'engager sur la mobilité. Les notions de mobilité voulue ou subie sont délaissées, la mobilité se coconstruit et émane de la volonté de toutes les parties engagées.

Au niveau collectif, les entreprises cherchent des solutions aux problèmes d'emplois et d'évolution des compétences, et pour ce faire elles peuvent s'appuyer sur des accords inter-entreprises. Ceux-ci sont motivés par l'attente des salariés en termes de mobilité et de sécurité de l'emploi mais aussi par la part grandissante du travail en réseau et du partage des informations concernant les besoins en personnels et les perspectives d'embauche. Ces accords peuvent s'avérer déterminants si des réductions d'effectifs ou des restructurations sont nécessaires. Les plans de mobilité, qui sont des accords formels encouragent la mobilité professionnelle et permettent aux salariés de développer l'acquisition de nouvelles compétences. Ils sont fréquemment initiés dans le cadre d'accords de branche. Le contenu de l'accord fixe, en plus des engagements mutuels concernant la mobilité, les modalités pratiques de sa mise en œuvre. Est défini ainsi le rythme de la mobilité (l'entreprise s'engage par exemple à proposer une mobilité tous les deux, trois ou cinq ans), mais aussi le nombre d'heures

de formation financé. L'objectif est de développer des compétences générales et transversales afin d'améliorer le « savoir être » et l'évolution des salariés. Le plan de mobilité fixe également le rythme des entretiens de carrière et les moyens mis en place pour les organiser. Dans le cadre de ces accords négociés un comité de suivi veille à l'application de ceux-ci. Une place particulière est généralement accordée aux « conventions d'intégration ». Celles-ci définissent le cadre lors d'un changement de filière par exemple.

Des accords de reconversion sont souvent signés lorsqu'il y a accords sectoriels ou de branche. Il s'agit alors de trouver des perspectives d'évolution dans d'autres secteurs d'activité et de fixer les modalités de reconversion ; le sens de la reconversion peut être unilatéral ou multilatéral. Ce type d'accord se rapproche d'une mobilité externe volontaire et induit un accompagnement spécifique. La plupart du temps des indemnités compensatrices sont prévues ainsi qu'une période de transition pendant laquelle le salarié est mis à disposition dans des établissements d'accueil.

Dans le secteur privé, nombre d'entreprises recherchent des partenariats ou une coopération avec d'autres entreprises dans le but de favoriser la mobilité dans des secteurs géographiques proches. La mobilité apparaît alors pour les salariés comme un moyen de lutte contre le chômage, et pour les entreprises contre les licenciements et les restructurations coûteuses.

Certaines entreprises peuvent aussi définir des conventions de détachement qui vont permettre à des salariés volontaires de développer, sur un temps défini, des compétences dans des filiales ou chez des partenaires. Les modalités de la mise à disposition du salarié dans l'organisme partenaire et celles de réintégration dans l'entité d'origine doivent alors être bien fixées.

La plupart de ces accords sont globaux pour garantir une équité et une cohérence des pratiques qui permettront le succès de la politique de mobilité. De plus, ils participent au dialogue social de l'entreprise et constitue aussi parfois un moyen de désamorcer les conflits et les craintes liés à la mobilité. Les différentes parties se concertant et coconstruisant, elles contribuent à élaborer des accords pérennes avec un risque de rejet moins grand.

c. Des outils axés sur la communication

La bourse d'emplois

Aujourd'hui, les entreprises misent sur des outils permettant une communication en interne des postes disponibles dans l'entreprise. Pour les plus petites entreprises, cela peut être effectué simplement par l'envoi des offres par mail. Mais pour les grands groupes et grandes entreprises, il peut être nécessaire de prévoir un dispositif facilitant la gestion des offres de candidatures internes. C'est ainsi que s'est développé l'Intranet et notamment les bourses d'emplois. Cet outil est une plateforme qui ressemble au site carrière de l'entreprise et permet aux collaborateurs d'être informé en temps réel des offres à pourvoir par l'entreprise et ainsi de présenter sa candidature s'il est intéressé. Cette candidature sera alors distincte des candidatures externes, le parcours en interne du salarié sera valorisé, et ses chances d'être entendu pour le poste concerné multipliées. Dans l'ensemble, les entreprises communiquent, au moins en partie, sur les opportunités interne mais de fortes disparités persistent dans l'utilisation de ces outils et cela ne dépend pas toujours de la taille de l'entreprise. Aussi, il semble important de rappeler que la bourse d'emploi est aussi un outil d'image et qu'une animation régulière et pertinente est essentielle à son efficacité. Selon l'enquête de l'Apec²⁸, l'accès aux offres d'emplois est d'ailleurs l'outil en ligne d'aide à la mobilité jugé le plus indispensable et utile.

La charte ou guide de mobilité

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

²⁸ Annexe 2

Le management de la mobilité

Les acteurs de la mobilité interne doivent être impliqués dans le management de l'équipe et se sentir concerné par les carrières de chacun. Ils jouent finalement un rôle de gestionnaires de carrière, en informant et aidant à construire des projets professionnels et se doivent d'être à l'écoute des attentes et des aspirations du collaborateur. Il est nécessaire d'avoir une bonne approche et connaissances des opportunités et des besoins de l'entreprise, pour mener des projets constructibles. Certaines entreprises vont jusqu'à faire de l'entreprise « un réseau de mobilité », la structure de l'entreprise sert alors de support à la construction d'un véritable réseau. En d'autres termes, chaque division régionale ou nationale (selon la dimension nationale ou internationale de la mobilité) accueille un correspondant mobilité, chargé de l'orientation professionnelle des salariés ainsi que de l'animation du marché interne de l'emploi. Ce correspondant doit tenir informé les salariés des opportunités existant au sein de l'entreprise ou du groupe, et doit expliquer les passerelles possibles entre différents métiers. Son rôle d'accompagnement et de conseil est primordial puisqu'il peut être chargé d'aider à formaliser le projet professionnel des salariés au fil de leur carrière. Il possède aussi un rôle d'animateur de la mobilité, chargé de diffuser les demandes et les aspirations des salariés en termes d'évolution de carrière. Cet ensemble est sensé faciliter les démarches de mobilité tant fonctionnelle que géographique. Mais pour inciter réellement à la mobilité, il faut, au-delà d'un accompagnement de celle-ci, impliquer les hiérarchiques dans le processus de mobilité. Afin de lever les craintes d'une part, et encourager la démarche, il est nécessaire que le management opérationnel participe au système de mobilité. En étant impliqués dans le processus, les managers seront responsables et acteurs de la mobilité de leurs équipes. Mais pour inciter et rassurer les salariés concernant la mobilité, il est aussi nécessaire de rendre les étapes du processus transparentes et équitables, en prenant en compte les attentes de chacun.²⁹

²⁹ Cartoux S. Loisl F., « La mobilité et les parcours professionnels », ANACT, 2006

II. L'étude empirique

A. Le cadre méthodologique

Une étude de terrain nécessite une méthodologie précise et prédéfinie afin de fixer le cadre et les outils nécessaires à la bonne réalisation de cette dernière. Deux méthodes principales existent, libre sont les enquêteurs de choisir celle qui convient le mieux à leur sujet d'étude. Certains sujets nécessitent une méthode exclusive, d'autres disposent d'un plus large cadre rendant libre le choix de la méthode d'enquête.

a. Le choix d'effectuer deux méthodes d'enquête

Nous avons décidé pour cette étude de réaliser la double méthode d'enquête, c'est-à-dire la méthode quantitative par le biais d'un questionnaire en ligne diffusé au sein de l'entreprise JD Sports puis la méthode qualitative grâce à des interviews de professionnels issus d'entreprises du secteur du retail.

Ce choix est motivé, dans un premier temps, par le fait que nous avons souhaité connaître les points d'amélioration de la mobilité interne chez JD Sports selon les personnes les plus proches du dispositif et concernés par ce dernier. Faire participer les talents de l'entreprise, les associer aux projets de perfectionnement des politiques prédominantes de JD Sports s'inscrit dès lors dans la démarche d'investissement et de rétention des salariés. Démontrer que le Groupe cherche continuellement à innover et à perfectionner ses mécanismes prouve et démontre les engagements sur lesquels il s'est positionné.

Puis le choix de réaliser un benchmark par le moyen des interviews de quelques entreprises du retail était motivé par le désir de découvrir les différentes pratiques des entreprises, les outils qu'elles utilisent et leur stratégie sur cette politique. Ouvrir son esprit sur les différents positionnements des employés sur le sujet permet de comprendre et de justifier certains usages et enquêter sur ce qui existe, qui est adopté, et qui marche permet de déterminer et d'envisager les solutions et préconisations pour son propre cas.

b. L'approche méthodologique : la méthode quantitative

Compte tenu de la problématique et de l'étude théorique, la méthode quantitative de recueil des données semble être la plus adaptée. Giordano et Jolibert³⁰ l'ont définie comme la méthode permettant « de mieux tester des théories ou des hypothèses. La recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu ».

L'étude quantitative est une technique de collecte de données permettant d'analyser les comportements, les opinions, et même les attentes en quantité. Cette technique d'étude utilise le questionnaire ou le sondage auprès d'un panel, pour récolter des données à analyser. Le questionnaire permet de poser plusieurs questions à un échantillon représentatif de la population étudiée et aide ainsi à prouver ou démontrer des faits en quantifiant un phénomène. Fournissant des réponses statistiques sur des sujets précis, l'objectif est de déduire de l'analyse des données et de la comparaison entre des réponses, des conclusions mesurables, ce que ne permet pas une étude qualitative.

Différentes étapes se succèdent dans une enquête quantitative. Suite à la réalisation du support de l'enquête, nous devons recueillir l'information, puis, la traiter et enfin l'analyser.

En l'espèce, l'objectif est de faire remonter les axes d'améliorations de la mobilité interne, mais aussi de pouvoir constater ce qui fonctionne pour le valoriser. Ainsi en questionnant le collaborateur lui-même, nous pourrions avoir un retour d'expérience concret et connaître comment son processus d'évolution a réellement été vécu au sein de l'entreprise, ce qu'il a apprécié, mais surtout, ce dont il aurait voulu bénéficier.

Ce questionnaire permet aussi d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses de problématique émises au départ. En effet, questionner les cibles de ce dispositif permet de connaître précisément les avis et les ressentis à partir d'une idée émise lors d'un constat initial.

Nous avons donc réalisé un questionnaire de 31 questions, organisées en 4 sections. Les informations principales du participant ; la mobilité dont a bénéficié le participant ; le point de vue du participant sur la mobilité chez JD ; les facteurs de motivation et de fidélisation de celui-ci³¹.

³⁰ GIORDANO, Yvonne et JOLIBERT, Alain. Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. Revue internationale PME, 2016

³¹ Annexe 7

La réalisation du questionnaire

Nous avons décidé d'opter pour un questionnaire anonyme, avec des questions à choix unique ou multiples, des questions ouvertes, des questions avec classements de réponses. Nous avons réalisé 31 questions, organisées en 4 sections. La première titrée « Vous êtes ? » se compose de 6 questions, interrogeant le collaborateur sur sa personne et la fonction qu'il occupe dans l'entreprise. La deuxième intitulée « Votre mobilité » s'intéresse au parcours du collaborateur et 13 questions permettent d'identifier de quelle mobilité il a déjà bénéficié, des acteurs qui ont pu intervenir au cours de celle-ci et de leur ressenti à ce propos. 4 questions constituent l'avant-dernière section « La mobilité chez JD » et vise à connaître l'avis des collaborateurs sur le fonctionnement actuel de la mobilité interne dans l'entreprise et de l'efficacité des moyens déjà existants. Enfin, la dernière section du questionnaire, nommée « Vos motivations » regroupe 8 questions différentes permettant de se renseigner sur les facteurs et leviers de motivations des collaborateurs de l'entreprise. Cette dernière partie va notamment permettre d'identifier les éléments qui simulent les salariés au travail et ainsi ajuster les solutions en fonction des réponses.

Ce questionnaire a été diffusé par le biais d'une communication interne de la Responsable RH du groupe. Nous avons réalisé un visuel³² afin de faciliter la communication et la diffusion dans les magasins. Un mail expliquant la démarche et présentant le projet de questionner les collaborateurs sur leur vécu de mobilité a été envoyé le 23 mars 2022. Les directeurs régionaux ont été missionnés pour afficher en magasin le visuel de communication. En principe l'affiche invitant les collaborateurs à participer à l'enquête a été placée dans les magasins sur les panneaux d'affichage prévu à cet effet. Malgré les moyens employés, seules 19 réponses ont suivi cette première lancée du projet. Une relance a donc été faite par la Responsable RH le 04 avril 2022. Nous avons pu présenter de vive voix mon projet lors d'un meeting RH le 07 avril 2022, auprès de l'ensemble des fonctions RH de l'entreprise et des directeurs commerciaux régionaux et nationaux. Ces actions ont permis de recueillir 15 réponses supplémentaires. Deux semaines plus tard, nous avons relancé chaque directeur régional personnellement, ce qui nous a permis de récolter un total de 61 réponses.

³² Annexe 6

La sélection des acteurs et typologie de l'échantillonnage

JD Sports est un groupe anglo-saxon, qui possède plusieurs enseignes dont la principale et la plus connue est JD Sports. En 2010, le groupe poursuit son expansion et s'implante sur l'hexagone avec le rachat de la société Chausport. A ce jour, Chausport a connu un plan économique et social (PSE) et l'enseigne Chausport fusionne avec JD Sports. Les derniers magasins restant sur la métropole seront prochainement fermés ou reconvertis en JD Sports. Les salariés de cette enseigne en déclin, ont eu le choix de poursuivre leur travail et d'être positionnés prioritairement sur les nouvelles structures JD Sports ou bien de quitter l'entreprise selon les conditions établies par le plan qui a été négocié. Avec 85 magasins sur l'ensemble du territoire et une prévision de plus 110 magasins d'ici la fin de l'année 2022, JD Group a stratégiquement établi ses campagnes d'ouverture et son expansion d'un point de vue commercial, mais se trouve quelque peu dépassé par l'accroissement fulgurant qu'occasionne autant d'ouvertures, en si peu de temps, côté gestion des ressources humaines.

Les magasins JD Sports comprennent plusieurs fonctions hiérarchisées et bien distinctes les unes des autres. Parmi elles, se trouve celle du vendeur, fonction essentielle qui assure la base du service client et de la fidélisation de la clientèle. Elle est sous la direction de superviseurs, animateurs de ventes qui assurent la gestion d'un rayon et d'une équipe de vendeurs. Ils effectuent leurs missions sous la délégation et le contrôle du floor manager, qui est le leader opérationnel assurant la gestion d'un département au sein du magasin et encadre une équipe composée de vendeurs et de superviseurs. L'adjoint responsable, le bras droit du directeur de magasin, joue un rôle clé dans le pilotage du point de vente. Sa fonction est cruciale car en cas d'absence du directeur de magasin, il doit être en mesure de prendre les commandes. Enfin l'ensemble de ces fonctions agissent sous la responsabilité et la direction du directeur de magasin, lui-même sous la responsabilité du directeur régional. Le directeur de magasin pilote l'activité de son point de vente. Le bon fonctionnement de grands magasins nécessite par-dessus tout la présence de « visuel merchandiser » (VM), en charge de l'agencement des produits, de sorte que ces derniers soient le plus attrayant possible. Le cheminement dans un magasin doit être facile, fluide et doit donner envie au client de parcourir tout le magasin pour procéder à des achats. Cette fonction est également hiérarchisée avec les « in store merchandiser » sur le terrain, supervisé par des coordinateurs VM, eux même sous la direction d'un manager VM. Ces métiers opérationnels commerciaux s'opèrent sous la direction de directeurs régionaux, qui suivent de près l'activité de plusieurs magasins d'une même région. Souvent, ce sont des collaborateurs ayant évolué en interne qui atteignent ce poste. Leur expertise et leur

connaissance du milieu leur permet en effet d'être opérationnel et d'avoir une vision stratégique dès la prise du poste

Cet ensemble de fonctions représente les métiers du terrain et également la majeure partie de l'effectif global de l'entreprise. C'est eux qui sont les plus exposés à la mobilité interne chez JD Sports. En effet, l'organigramme laisse une large marge de manœuvre pour effectuer une mobilité transversale.

Avec l'objectif de récolter les témoignages d'expériences les plus proches de la réalité, nous avons donc décidé de questionner les collaborateurs du groupe qui ont déjà bénéficié d'une ou de plusieurs promotions.

c. L'approche méthodologique : la méthode qualitative

Nous avons souhaité, dans le cadre de cette étude, nous intéresser aux pratiques des autres entreprises du secteur afin, dans un premier temps, d'auto-évaluer nos dispositifs existants, et aussi de nous ouvrir aux pratiques et innovations du milieu. Nous avons spécifié précédemment les particularités du secteur qui rendent l'usage de la politique de mobilité interne différente des autres secteurs et unique en son genre. De ce fait, nous avons souhaité savoir si les entreprises du secteur rencontrent les mêmes problématiques. Par ailleurs nous souhaitons connaître aussi les outils qu'elles utilisent quotidiennement pour gérer leur politique de mobilité. Ceci nous a permis de nous ouvrir sur des pratiques concrètement réalisables et qui fonctionnent.

La réalisation de l'interview

Pour ce faire, nous avons réfléchi à plusieurs questions à poser à ces professionnels qui permettrait de déterminer et comprendre leur politique et leur fonctionnement. Vingt questions catégorisées en quatre parties ont donc été déterminées. La première vise à récolter les informations générales concernant la personne interrogée et son environnement professionnel. La deuxième concerne plus précisément les éléments de la mobilité interne. Il nous a semblé également essentiel de s'interroger sur leur positionnement vis-à-vis de la fidélisation des collaborateurs, ceci est le troisième point. Enfin, quelques questions sur les outils de mobilité clôturent ce questionnaire³³.

³³ Annexe 9

La sélection des acteurs et typologie de l'échantillonnage

Nous avons interviewé quatre professionnels du retail :

- Benjamin Challe Senior *Floor/Stockroom manager* chez *Adidas* ;
- Caroline Delmestro *Responsable du Pôle talent management* à *Intersport* ;
- Caroline Crenaud *Responsable du point de vente Levi's Printemps Haussmann* ;
- Salim Ben Messaoud *Responsable d'un magasin Superdry*

L'interview des deux premières personnes est le fruit d'un démarchage intensif sur LinkedIn, point sur lequel nous reviendrons lorsque nous aborderons les difficultés rencontrées. Celle des deux autres personnes a été possible grâce à des contacts personnels. Réussir à obtenir un temps d'échange avec ces professionnels, pour la plupart pris par le temps et le travail, n'a pas été la partie la plus simple de cet exercice d'investigation.

B. Les résultats de l'enquête quantitative

Suite à la récolte des résultats, nous avons procédé à leur analyse. Cette dernière suppose le croisement de différentes questions et parfois même de sections pour générer des déductions et des conclusions.

a. Un public jeune et en quête de challenge professionnel

Le public répondant à cette enquête est assez varié. Ce sont majoritairement les fonctions en magasin, des superviseurs d'équipe jusqu'aux directeurs de magasins et directeurs adjoints qui ont répondu. Les directeurs régionaux, Responsable Visuel Merchandising et métiers des fonctions supports se sont également engagés dans cette étude. La plupart sont chez JD Sports depuis au moins 3 ans et la majorité des répondants ont déjà vécu au moins deux promotions depuis leur début de carrière au sein de l'entreprise.

Cette enquête met en lumière certains faits que nous avons évoqués dans la première partie de ce mémoire, à commencer par le sujet du jeune âge et de la génération touchée. En effet, la population est juvénile, se situant pour la plus grande majorité sur la tranche d'âge de 18 à 25 et la seconde sur celle de 26 à 30 ans. 41% ont commencé leur carrière professionnelle avec un niveau bac et 40 % avec un bac +2 ou bac +3. Grâce à ces premières données, nous pouvons déduire que JD Sports attire un public jeune et accueille autant de personnes issues d'une

formation d'études supérieures que de personnes sans diplômes supérieurs. Les métiers de l'entreprise permettent cette diversité.

Le faible niveau de qualification a peu d'impact sur les compétences attendues pour la plupart des postes, et le fait que l'entreprise affirme sa politique peu regardante sur le niveau d'études, se retrouve dans les résultats de cette enquête. D'ailleurs le graphique³⁴ établit grâce à l'étude « Construction des identités »³⁵ nous démontre bien qu'il est possible et courant d'accéder au cours de sa carrière à un statut et aux responsabilités d'un cadre malgré une faible qualification.

Ces données combinées réservent des avantages mais aussi des inconvénients, comme le fait que nous pouvons retrouver sur un poste stratégique un jeune collaborateur peu expérimenté, à qui il manque peut-être une certaine maturité professionnelle qui s'acquiert bien souvent au fil de l'expérience et de l'âge. Bien que ce soit une condition réversible, elle peut mettre en péril l'organisation de toute une équipe à un instant T et avoir de graves répercussions sur celle-ci, et même au-delà. Les jeunes managers adoptent très souvent un management collaboratif et participatif au sein duquel chaque niveau de hiérarchie est impliqué dans le quotidien du magasin et, souvent, une ambiance familiale règne. Ceci est propice à la mise en confiance, à la bonne humeur et donc au bien-être au travail. Toutefois, il peut arriver que ce ne soit pas adapté à certaines personnalités et que cela occasionne des complications dans le management quotidien. Le manque de savoir-être et de savoir-faire techniques de management ou d'analyse de données peut mettre à mal la gestion d'une équipe et du business entraînant une faible dynamique et des situations potentiellement conflictuelles.

Relevons le fait que désormais comme beaucoup d'autres entreprises, JD Sports choisit d'axer prioritairement sa politique de recrutement sur le savoir-être, puis dans un second temps sur le savoir-faire, estimant que ce dernier peut s'acquérir et continuer de se développer à la différence du savoir-être sur lequel l'employeur a peu de marge d'action. Miser sur les compétences relationnelles et comportementales de la personne permet d'assurer une stabilité et une sécurité sur le profil recruté. A l'inverse, choisir son futur collaborateur sur ses compétences professionnelles permet certes de bénéficier d'une personne qui saura parfaitement répondre aux missions du poste, mais qui potentiellement aura des aptitudes relationnelles plus limitées

³⁴ Annexe 3

³⁵ Enquête Histoire de vie – Construction des identités, Insee 2003

et générera par exemple un taux d'absentéisme plus élevé ou un mauvais management.

Pour faire face à l'emploi d'un jeune public, peu qualifié mais en quête de challenges et d'opportunités professionnelles, il faut être en mesure d'apporter les formations nécessaires pour être opérationnel sur les missions, et pour éviter le risque de se retrouver avec un collaborateur dans l'incapacité de savoir assurer les nouvelles missions de son poste. Si tout nouveau collaborateur recruté en externe bénéficie d'une formation dès la prise de son poste, ce n'est pas le cas de la majorité des recrutements en interne. 42 % des répondants du questionnaire ont déclaré ne pas avoir bénéficié de plan d'accompagnement ou de formation durant leur période probatoire. Un manager qui n'est pas efficace sur des tâches comme la gestion des plannings par exemple peut vite mettre en péril l'équilibre relationnel de l'équipe ainsi que l'activité économique du magasin.

b. Un réel désir d'accompagnement et de suivi

Nous avons grâce au questionnaire pu détecter les défaillances du processus actuel mais également constater les actions qui sont utiles et qui ont permis justement de faire de la mobilité interne la force de l'entreprise. A commencer par l'information de la possibilité d'évoluer au moment de l'embauche, qui a été effectué pour 86% d'entre eux. Informer le futur collaborateur sur ses opportunités de carrière permet déjà d'agir sur la politique de fidélisation des salariés. En réalité cela démontre qu'elle démarre avant même que le collaborateur ne fasse ses débuts au sein de l'entreprise. Elle profite même au marketing RH : c'est un argument attrayant pour les candidats. De plus, 42 % ont jugé que leur évolution interne rapide et 25 % l'ont jugée « *comme annoncé lorsqu'ils ont été embauchés* ». Cela démontre la cohérence des discours et la réalité des faits. De plus l'étude de ce questionnaire révèle une moyenne d'occupation du poste depuis la dernière promotion égale à 26 mois soit 2 ans et 2 mois. Ce résultat démontre que l'entreprise offre des évolutions de carrière plutôt rapide, sachant aussi que certains participants de l'enquête sont des anciens collaborateurs de l'enseigne Chausport appartenant au Groupe JD mais victime d'un PSE et qui possédait surtout un personnel avec une forte ancienneté.

La mobilité transversale concerne 76 % des répondants et dans 52 % des cas elle s'accompagne d'une mobilité géographique. 12 % des répondants ont bénéficié d'une mobilité géographique sans pour autant bénéficier d'une promotion de carrière.

Ainsi, avec une majorité de développement des carrières, les évolutions sont aussi possibles sur les postes équivalents. La multitude des magasins existants sur la métropole française favorise cette mobilité horizontale. Celle-ci peut être un tremplin pour le collaborateur qui évolue sur un nouveau magasin, avec une nouvelle équipe et une nouvelle clientèle, lui permettant de faire ses preuves pour une potentielle promotion hiérarchique par la suite.

Pour 48 % des répondants l'accompagnement pendant la période du changement et après celle-ci était manquant ou insuffisant. L'accompagnement est en majorité assuré par les directeurs de magasins et directeurs régionaux. Ces personnes ont alors un rôle majeur à jouer dans le processus de mobilité interne. Envisager de les accompagner eux-mêmes et de leur conférer les outils nécessaires à une bonne gestion des mobilités peut permettre aux RH d'optimiser et de maximiser les chances de réussite. Des limites organisationnelles ou de disponibilité humaine peuvent apparaître, il faut prévoir d'étudier la faisabilité de ces missions et de l'accompagnement au quotidien qui demande du temps et de l'investissement supplémentaire. 41% des collaborateurs n'ont pas bénéficié d'un plan d'accompagnement ou de formation pendant la période probatoire. Prévoir la formation de chaque collaborateur évoluant en interne participe à la politique de fidélisation globale. Prévoir un temps d'intégration, de formation et de développement pour un salarié promu à un nouveau poste, reflète une certaine considération de sa personne et de son nouveau statut. L'accompagnement dans les nouvelles missions par une personne qui possède déjà les compétences, les connaissances et l'expertise requises permet un gain de confiance et assure la transmission des éléments clés de la réussite.

Si la partie règlementaire est respectée par la réalisation des entretiens lors d'une proposition de promotion, le suivi sur la période post promotion et sur la carrière plus globalement, ne l'est pas toujours. Plus de la moitié (55%) des questionnés auraient souhaité davantage de suivi et d'accompagnement sur cette période, 18 % n'ont pas su dire s'ils avaient estimé avoir bénéficié d'un suivi et d'un accompagnement satisfaisant.

Sur la forme des échanges, 43% déclarent préférer aborder leur projet d'évolution au cours d'une discussion informelle auprès de leur N+1/area. 45% favorisent un échange formel comme l'entretien professionnel ou annuel d'évaluation pour le faire. L'avis sur la forme des échanges autour de la question de la mobilité est très partagé et dépend de la relation du collaborateur avec son N+1 et N+2. En effet les pratiques peuvent différer selon les méthodes et habitudes professionnelles de chacun et la nature des rapports entre les hiérarchies.

c. Une amélioration de la communication constatée et encouragée

38 % des collaborateurs interrogés jugent la communication interne sur les offres à améliorer, et 11 % la jugent trop faible. Cependant 21 % ont constaté une amélioration de celle-ci ces derniers temps. En effet, au vu de l'ampleur du développement des carrières des collaborateurs, le service RH a pris l'initiative de mettre en place des actions pour faciliter et encourager la mobilité interne. Pour certaines offres des métiers supports, des mails sont envoyés à l'ensemble du réseau afin de diffuser l'offre et inviter ainsi tout collaborateur à postuler. Ces derniers, s'ils sont intéressés, peuvent envoyer leur candidature (CV + mail de motivation) à la responsable recrutement, et au N+ 1 et N+2.

Malgré cela, 40 % ont déclaré avoir déjà manqué une opportunité, du fait de l'insuffisance d'informations sur les offres à pourvoir en interne. Ils estiment que le processus actuel n'est pas assez simple et peu facile d'accès.

Nous constatons qu'il y a de réelles attentes des collaborateurs sur l'accessibilité aux offres en internes. D'ailleurs, une meilleure communication sur celles-ci, notamment par le biais d'un site carrière interne fait partie des préconisations qui ressortent le plus de la dernière question posée concernant les suggestions à proposer pour améliorer le processus de mobilité. Garantir l'égalité d'information et leur transparence ainsi que l'égalité des chances dans les candidatures sont les enjeux de l'amélioration de la communication RH.

d. La mobilité interne, un levier motivationnel des salariés

Cette enquête nous a confirmé une donnée importante et cohérente dans notre champ d'étude, puisque l'évolution de carrière chez JD Sports répond à un projet défini pour presque $\frac{3}{4}$ des répondants. Ceci démontre et confirme les premières données, les collaborateurs qui viennent travailler chez JD Sports sont informés de notre politique de mobilité et viennent saisir leur chance. D'autant plus que si 77 % des collaborateurs répondants ont déjà souhaité, ou songé à, quitter l'entreprise, principalement à cause de la rémunération trop basse ou d'une proposition de poste dans une autre entreprise, 56 % d'entre eux sont restés grâce la perspective d'évolution dans leur carrière chez JD qui était la condition à leur fidélité.

En connaissant ses forces et ses faiblesses, l'entreprise peut déterminer des stratégies pour valoriser les actions en faveur des éléments motivants afin de diminuer la perception des défaillances. Ainsi, en sachant que la motivation première des collaborateurs est le challenge professionnel, suivi de près par le développement de leur compétence, et que la définition du plan de carrière sur le long terme est une condition importante, l'entreprise a tout intérêt à mettre les moyens nécessaires en la matière pour minimiser le mécontentement des salariés liés à la basse rémunération ou à la charge de travail élevé.

L'équilibre de la vie au travail et de la vie personnelle est très partagé, la moitié des répondants est satisfaite de son équilibre tandis que l'autre moitié ne l'est pas. Cela étant, les critères sur cette question sont assez subjectifs car pour un même niveau de charge de travail, deux collaborateurs peuvent avoir une perception différente de la qualité de cet équilibre. Elle peut différer selon divers facteurs, comme les expériences précédentes du collaborateur ou encore la vie personnelle et les responsabilités qui ne sont jamais les mêmes d'une personne à une autre.

Les efforts au travail sont estimés reconnus, et valorisés, pour 65 % du public interrogé. 36 % en revanche ne se sentent pas reconnus dans leur travail. La considération que nous avons évoquée pour l'intégration lors d'une nouvelle prise de fonction est susceptible d'agir sur cette donnée puisqu'elle fait partie des éléments renforçant la reconnaissance et la valorisation perçues par le collaborateur.

La visibilité quotidienne des actions mises en place pour le collaborateur est également un facteur permettant d'accroître le sentiment d'appartenance à l'enseigne. Plus le collaborateur est informé des activités ou engagements mis en place en sa faveur, plus il se sentira estimé et valorisé et ce, même si elles/ils ne les concernent pas directement. Le simple fait de constater que son entreprise met en place des moyens concrets pour favoriser le bien-être au travail et la cohésion des équipes reconforte le salarié dans son choix d'appartenir à une enseigne qui agit de la sorte. Elle lui permet d'envisager de pouvoir en bénéficier aussi et implique donc davantage d'investissements. L'enquête démontre d'ailleurs que 77% des collaborateurs ayant répondu souhaitent justement avoir plus de visibilité sur les événements menés par l'entreprise en leur faveur. Agir sur cette question permettra assurément d'accroître l'adhésion et l'engagement des collaborateurs, surtout dans un contexte où le contentement de ce dernier et sa satisfaction professionnelle sont plus que concurrentiels. Des salariés sont susceptibles de vouloir changer d'environnement professionnel pour cette raison.

Il faut tout de même relever que l'entreprise œuvre au quotidien pour améliorer du mieux qu'elle peut l'accompagnement des collaborateurs et développer tous les départements supports. Elle réfléchit, pense et adapte sa stratégie en fonction du contexte de l'entreprise. Dans le cadre de son engagement sur la mobilité interne des salariés, l'entreprise a signé un accord sur la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels Et sur la Mixité des Métiers en septembre 2018, et qui prendra fin le 30 juin 2022. Celui-ci reprend le contexte de l'entreprise, l'ensemble des objectifs et les moyens qu'elle met en place pour accompagner cette mobilité croissante. Cet outil prévoit d'ailleurs l'organisation de people reviews chaque année.

En termes de formation interne, là aussi l'entreprise propose des opérations attractives puisqu'elle a développé une formation d'élite réservée aux meilleurs collaborateurs de l'entreprise, La « JD Academy ». En forte croissance, JD Sports cherche à développer pleinement le potentiel de ses équipes. L'« Académie » vise à développer les compétences professionnelles, les capacités de gestion et la flexibilité des collaborateurs. Elle contribue également à développer une image plus précise et complète de l'entreprise, de ses différents départements et de la façon dont ils interagissent les uns avec les autres. Concrètement, la JD Academy c'est une formation intensive de 12 semaines au sein de l'école de formation interne de l'entreprise. Elle intègre à la fois la théorie (formations au siège en France et au Royaume-Uni (avant covid)) et la pratique (expériences et visites en magasin, tournées régionales avec les responsables commerciaux de zone). Cette formation de prestige traite aussi bien de la gestion, du leadership d'un magasin et d'une équipe, de la communication, des ressources humaines, du recrutement et structures salariales, des administrations des affaires, du merchandising visuel ou encore de l'intelligence d'entreprise (Business Intelligence).

Il existe aussi la formation « Management Development Program ». C'est une formation intensive d'une semaine destinée aux Directeurs de magasins pour leur permettre d'acquérir ou de compléter leurs compétences. Très complète, elle aborde divers thèmes du quotidien d'un manager, comme la diversité et l'inclusivité, la stratégie de développement et service client, la maintenance de la santé et sécurité, les ressources humaines et le recrutement, et le business intelligence et le management.

Enfin, les vendeurs qui souhaitent accéder à un poste de superviseur, qui requiert de réelles compétences managériales, doivent obtenir une accréditation. Celle-ci est le résultat de la réussite d'une formation de terrain, d'un opérateur des ventes à un superviseur des ventes.

Elle représente un premier tremplin dans la carrière du jeune collaborateur et fixe les exigences pour les attendus de cette fonction. Notons que pour l'année 2021, JD Sports a pourvu 55% de ses postes de Superviseur vacants grâce à ces collaborateurs accrédités.

À savoir que l'élément premier qui motive les collaborateurs de JD Sports à évoluer dans l'entreprise sont pour 36% d'entre eux le challenge professionnel, pour 24% l'augmentation du salaire et pour 20 % le développement des compétences. Le changement de statut en motive 19%, alors que le gain des responsabilités est loin derrière et ne motive que de 2 % d'entre eux. Nous remarquons que ces données vont à l'encontre de celle de l'Apec³⁶ qui démontre que le gain de responsabilité était la première raison évoquée pour le changement volontaire de poste, répondre à une opportunité et développer les compétences suivent derrière.

Les motivations du collaborateur qui aspire à évoluer sont liées à un sentiment d'accomplissement des objectifs, de développement des compétences et de progrès, mais aussi de responsabilisation vis-à-vis de sa propre carrière. Celles-ci sont proches de celles évoquées par Kenneth W. Thomas dans son célèbre schéma³⁷ qui sont le choix, la compétence, le sens et le progrès.

C. Les résultats de l'enquête qualitative

Dans les propos des 4 acteurs de la mobilité interne interrogés, un bon nombre de différences est recensé, que ce soit au niveau de l'organisation, de la politique définie, des moyens d'actions ou encore des outils.

a. Un contexte variant d'une entreprise à une autre

À commencer par le taux de rotation du personnel. Bien que le secteur du retail soit globalement plus impacté que n'importe quel autre secteur, toutes les entreprises n'y rencontrent pas les mêmes problématiques. En effet, chaque enseigne attire des publics différents du fait de la spécificité de leurs produits, du public cible et de leur culture et politique d'entreprise.

Notons que bien souvent dans le secteur du retail, les candidats sont avant tout des clients portant un intérêt à l'enseigne, à la marque et aux produits vendus.

³⁶ Annexe 4

³⁷ Annexe 5

Adidas rencontre un taux de rotation élevé comme JD Sports alors que les enseignes comme Intersport, Superdry et Levi's réussissent à stabiliser leurs effectifs. Le fait qu'Intersport et Superdry fonctionnent sous forme de réseau intégré (franchise) peut l'expliquer en partie puisque la politique globale de leur entreprise n'influence pas le franchisé qui est autonome dans son recrutement et dans la gestion de son personnel. Ainsi, ils bénéficient d'une gestion à plus petite échelle, facilitant le suivi et l'accompagnement personnalisé, et permettant aussi une plus large disponibilité. Levi's emploie des personnes qui sont stabilisées d'un point de vue professionnel.

Le retail ne nécessite pas un fort niveau de qualification pour nombre de ses postes. De ce fait, la plupart des enseignes axent leur recrutement sur le savoir-être du candidat, estimant qu'en verrouillant ce critère, les compétences pourront être apportées et développées par l'entreprise. En effet, toutes sont d'accord sur le risque que représente un candidat qui possède les compétences professionnelles mais qui ne dispose pas de savoir-être dans un métier ou les exigences relationnelles et de ponctualité rythment le quotidien. La recherche de candidats portant un intérêt presque exclusif pour l'entreprise se perpétue, Ces entreprises sont sensibles aux candidats passionnés, animés par un sujet, une activité, etc....

b. La confirmation d'un usage prononcé de la mobilité interne dans le retail

La première motivation des entreprises interrogées à faire évoluer leurs collaborateurs en interne, est d'abord de les faire grandir et monter en compétence. La seconde, qui vient après celle d'ordre humain que l'on vient de citer, est plutôt d'ordre économique. Elle permet en effet de diminuer les coûts liés de près ou de loin au recrutement externe et au turnover.

La manifestation de la volonté d'évoluer, ne suit pas une règle spécifique et peut venir aussi bien du collaborateur lui-même que de la constatation par le manager d'un potentiel évolutif. Bien sûr, dans ce cas, l'attention et la sensibilisation du manager à ce sujet sont essentielles. Généralement, attribuer une promotion à un collaborateur, c'est reconnaître professionnellement son travail et son ambition, ainsi qu'une performance particulièrement développée et méritante.

Les entreprises usent majoritairement de la mobilité verticale qui peut s'accompagner dans de nombreux cas d'une mobilité géographique. Ce recours est lié notamment à l'organigramme

des métiers de ce secteur d'activité qui permet une large appréciation du champ de la mobilité. En effet, il existe une forte hiérarchisation des postes, d'autant plus quand les points de vente sont nombreux et que les typologies sont grandes. Du fait du grand nombre de personnel, le besoin de cadrer et de superviser est plus important, et nécessite la détermination de plusieurs niveaux de hiérarchisation afin que chaque fonction mène à bien sa mission. Plusieurs postes peuvent aussi se pourvoir sur une même fonction.

L'étendue sur le territoire national de ces différentes enseignes permet une mobilité géographique plus importante que dans les entreprises d'autres secteurs. La mobilité géographique permet d'élargir le champ des possibles en matière de mutation du collaborateur, qu'elle concerne un même poste ou une promotion. Le site d'accueil du collaborateur promotionné peut potentiellement être de plus grande taille et donc même en cas de promotion horizontale offre un élargissement des missions et donc des expériences et des compétences. La mobilité s'effectue bien souvent dans un même bassin géographique, une même région mais elle peut aussi concerner le territoire national pour les plus mobiles et pour ceux dont le projet professionnel ou un projet de vie est en construction ou se redéfinit.

Le recours au recrutement interne est très développé dans ce secteur d'activité et parmi l'ensemble des sociétés concernées par l'enquête, aucune ne dispose d'un taux de recrutement interne inférieur à 50 %. Ce qui dans les faits traduit que pour l'ensemble des effectifs d'une entreprise, cette dernière fait bénéficier la moitié de ses collaborateurs d'une opportunité de développer ses compétences en son sein, pour l'autre moitié elle proviendra de l'externe.

Le rythme de mobilité pour une carrière est très variable, il peut être lent, moyen ou encore plutôt rapide pour certaines enseignes. Il dépend de plusieurs éléments, tels que la politique de l'entreprise, sa communication, les profils et personnalité des collaborateurs. Ou encore l'intensité du taux de rotation du personnel de l'entreprise qui peut quelques fois influencer la stratégie déterminée en la matière. Ainsi, dans une entreprise où il y a un faible turnover et une dynamique de promotion interne, alors la mobilité interne trouvera son fondement dans la politique et raison d'être de l'entreprise. À l'inverse, dans une entreprise où il y a un fort turnover et une dynamique de promotion interne, alors on justifiera l'adoption de cette politique d'un point de vue stratégique pour l'entreprise.

c. Un développement inégal des outils

Même si certaines organisations disposent de plus d'outils que d'autres pour les soutenir dans toutes les étapes du processus, il ressort de cette enquête que la mobilité interne requiert toujours une gestion humaine pour coordonner l'ensemble des étapes. Ce n'est pas une procédure que l'on peut digitaliser dans sa totalité. En effet, les outils interviennent pour faciliter la passation et la communication entre les différents intervenants mais ne peuvent en aucun cas les remplacer. Intersport, Levi's et Adidas diffusent leurs offres à pourvoir sur un site carrière interne où tous les collaborateurs ont la possibilité de candidater. Adidas et Intersport mettent à disposition des collaborateurs, sur ce même espace, différentes formations ce qui leur permet de suivre les collaborateurs les plus assidus et les plus concernés. Ils se basent sur ces données pour, par exemple, évaluer la motivation d'un candidat interne. Plus les formations auront été suivies plus la motivation du collaborateur est estimée et considérée dans la candidature.

Intersport a, pour une partie des effectifs, mis en place une charte de la mobilité permettant de clarifier les enjeux de la mobilité interne, et surtout sa procédure et les règles à respecter. Celle-ci décrit un ensemble de règles d'or que le collaborateur s'engage à respecter lorsque qu'il intervient dans un processus. Cet outil se base sur la bonne foi et la bonne volonté du salarié à faire en sorte que chaque étape du processus, préalablement définie par la direction des ressources humaines, soit respectée dans son utilisation et son application par l'acteur concerné. Ceci permet d'inscrire le projet de mobilité dans un schéma procédural clairement établi, où tous les acteurs connaissent et comprennent leur intervention et celles des autres. Cela facilite et simplifie la coordination d'un projet de mobilité dans sa globalité.

Aucune des entreprises interrogées ne dispose de personnel dédié à la gestion des carrières interne. En revanche, Intersport a dernièrement recruté plusieurs profils RH de terrain, qui sont chargés en partie de déceler les potentiels évolutifs et d'assurer le suivi de leur carrière de plus près. La taille et la croissance relativement stable de Superdry avec maximum 3 à 4 ouvertures de magasins par an permet une gestion des collaborateurs plus sereine, avec notamment un réseau de collaborateurs qui se connaît très bien et pour lequel la communication est facilitée. La passation des besoins et l'entraide entre ces derniers est l'un des avantages d'une enseigne déjà développée et consolidée.

d. Des enjeux constatés de la politique de fidélisation et de rétention

La fidélisation des salariés et les moyens mis en œuvre par les entreprises pour effectuer la rétention des salariés sur le long terme diffèrent selon, encore une fois, la politique de celles-ci. Certaines disposent d'une politique de fidélisation et d'une stratégie bien établie avec un contrôle et un suivi régulier de son impact sur le comportement du salarié, alors que d'autres n'ont à ce jour aucun plan de fidélisation conçu pour leurs collaborateurs. Intersport est une enseigne qui a compris l'impact de l'attraction et de la fidélisation de ses salariés, notamment par le biais d'une communication sur les éléments attrayants qu'elle peut proposer. En effet ce qui permet de pérenniser le personnel dans l'entreprise peut également permettre d'attirer le futur collaborateur. En proposant des avantages professionnels attractifs, l'organisation assure une certaine pérennité de ses collaborateurs et surtout une fidélisation à l'enseigne. Mais encore faut-il s'adapter et effectuer une veille constante par rapport à ce que propose la concurrence afin de rester le plus attrayant sur le marché.

Des enseignes comme Levi's renforcent la fidélité de leurs collaborateurs grâce à des avantages en nature, tels que les dotations de vêtements à chaque saison ou encore les réductions de prix sur les produits de l'entreprise. Les augmentations salariales en fonction des résultats économiques de la société sont également des éléments qui séduisent le collaborateur et qui le pousse à rester au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne les formations dans les processus de mobilité interne, là encore, chaque entreprise possède ses pratiques et ses stratégies. Certaines sont plus organisées et ont une politique mieux définie en la matière que d'autres. La société Levi's par exemple ne fait pas bénéficier de formations officielles aux managers qui ont évolué, ce sont les managers déjà en postes qui forment sur le terrain et sur les aspects pratiques du métier. Des formations sont organisées seulement pour les responsables, à peu près une fois par an. Le fait que le peu de formations managériales soit effectuées en autonomie par les salariés doit probablement avoir des répercussions sur le suivi du développement des compétences des collaborateurs par les responsables des ressources humaines. Adidas préfère organiser des formations internes destinées à tous ses salariés, peu importe le niveau de poste. De même, Intersport fait bénéficier de formations, tous les collaborateurs concernés par une évolution de poste. Elles sont diverses, concernent les produits, la marque, les techniques, ou le développement personnel.

L'un des moyens mis en place pour suivre la formation des collaborateurs en temps réel est de leur donner accès à une plateforme sur laquelle ils peuvent retrouver une large bibliothèque de formations leur permettant de se former à un métier ou de se développer. Le salarié a également la possibilité de faire du sur-mesure et de composer son propre parcours de formation. Superdry délivre des formations pour les postes managériaux, elles sont également multiples, sur le leadership, le management, les produits, la RH...

D. Les difficultés rencontrées

Durant la phase d'enquête, nous avons rencontré divers obstacles qui en ont compliqué la réalisation. À commencer par le fait que l'étude a été réalisée sur un secteur d'activité ou nous n'avons pas de contact direct avec les acteurs de la mobilité. Nous avons donc démarché via les réseaux sociaux ou quelques fois par le réseau personnel, une cinquantaine de professionnels³⁸ en leur demandant s'ils accepteraient de répondre à une enquête sur la mobilité interne. Nous avons réussi à obtenir deux entretiens par ce biais. Deux autres entretiens ont pu être organisés grâce à des contacts personnels.

La seconde difficulté concerne le sondage diffusé auprès des collaborateurs. En effet nous avons dans un premier temps peiné à obtenir des réponses malgré le large effectif de l'entreprise. Suite à une première diffusion de l'enquête suivi de deux relances, nous avons obtenu seulement 34 réponses. Nous avons donc décidé de relancer une quatrième fois, trois semaines après la première communication, tous les directeurs régionaux, personnellement, afin qu'ils appuient cette enquête auprès de leur réseau de magasins. Cette action a permis d'atteindre et de même dépasser les objectifs puisque nous avons pu récolter 61 réponses de collaborateurs. Malgré l'objectif atteint, il est étonnant que sur l'ensemble de l'effectif de l'entreprise et des collaborateurs concernés par une mobilité interne, un si petit nombre de réponses ait été recensé.

Bien que la mobilité interne soit une tendance pour toute entreprise du retail, nous constatons qu'aucune ne possède les mêmes pratiques et les mêmes politiques en la matière. Certaines sont plus avancées que d'autres mais pour autant ne sont pas moins efficaces sur la question. Les outils et actions doivent s'adapter à la taille, à la vitesse de développement et au public de l'entreprise.

³⁸ Annexe 8

Il n'y a pas finalement de bonnes ou mauvaises pratiques, mais plutôt des gestions qui diffèrent selon chaque organisation et qui peuvent être améliorées par des solutions innovantes et simplifiantes. Chaque entreprise grandit à son rythme et prend le temps qu'elle définit à améliorer ses processus. Nous ne pouvons juger la défaillance ou le manque d'un dispositif du fait des enjeux humains, financiers et autres que nous ne connaissons pas, pouvant intervenir dans ces projets. Nous pouvons en revanche pointer du doigt celles qui ne prévoient pas le moindre changement alors que le besoin existe.

III. Les préconisations

Nous avons démontré tout le long de ce travail d'enquête et de recherche que la mobilité interne entre souvent dans les facteurs de fidélisation des salariés. Bien que l'entreprise sur laquelle nous nous sommes concentrés met déjà en place de nombreuses actions pour favoriser et accompagner les parcours de carrières internes de ses collaborateurs, nous avons réfléchi à la manière dont les ressources humaines pourraient perfectionner le processus.

L'enjeu est donc de proposer des outils ou des actions agissant sur la mobilité professionnelle des salariés, permettant d'accentuer leur sentiment d'appartenance et de fidélité vis-à-vis de l'entreprise, de diminuer par la même occasion le turnover de 45 % auquel fait face celle-ci et par conséquent les coûts liés au recrutement externe.

A. La création d'un site carrière interne

Le premier outil que nous préconisons de développer est le site carrière interne. Nous retrouvons sur ce dernier une bourse d'emploi permettant de diffuser les offres de l'entreprise. Ce sont celles déjà présentes sur le site carrière externe, mais qui se retrouve cette fois-ci sur une plateforme destinée à l'ensemble des collaborateurs. Ainsi, le salarié qui souhaite postuler à une offre peut soumettre sa candidature ; elle figurera parmi les candidatures des autres salariés de l'entreprise intéressés. En procédant de la sorte, nous permettons de prioriser les candidatures des personnes déjà intégrées à l'entreprise et pour lesquelles il ne nécessiterait pas de redémarrer un processus d'intégration, ni de surcoût de recrutement. Cela permet également de multiplier les chances de sélection et d'accès aux offres internes et ainsi de développer les parcours de carrière des collaborateurs. C'est aussi une méthode qui permet de simplifier les processus, si la mobilité interne est déjà une pratique courante de l'entreprise. Grâce à un processus quasi identique à la candidature externe, le collaborateur postule sur une offre de l'entreprise pour laquelle son concurrent sera un autre collaborateur, dont le parcours interne est semblable.

Le public cible de cet outil est l'ensemble des employés (+1700) de l'entreprise. C'est-à-dire qu'il concerne aussi bien les salariés des fonctions opérationnelles, que celles des fonctions supports du moment que la personne est déjà dans l'entreprise.

Le recrutement de ces salariés se différencie du recrutement externe puisque dans ce cas il portera davantage sur la personnalité du collaborateur, son investissement dans l'entreprise, sa projection dans celle-ci, le développement de ses compétences durant son parcours interne et sa capacité à répondre aux nouvelles exigences du poste. Le collaborateur prend donc conscience que sa candidature est considérée, et qu'il est avantaagé du fait de sa présence dans l'entreprise et de sa contribution au fonctionnement de celle-ci. Distinguer la démarche de recrutement vis-à-vis de ce collaborateur candidat par rapport à celle d'un candidat externe permet de la valoriser et de démontrer à ce dernier que les ressources humaines examinent leur candidature, à l'égal de l'externe, voire même de manière privilégiée. Offrir des dispositifs réservés à l'usage des collaborateurs renforce leur adhésion à l'entreprise. D'ailleurs, le développement d'un site/plateforme de mobilité interne est souvent apparu dans les réponses au questionnaire en tant que proposition pour améliorer le processus de mobilité interne.

Les étapes de création

La création d'un site carrière interne est un projet à mener par toute entreprise qui souhaite développer les compétences de ses collaborateurs et les garder. Comme tout projet cela nécessite la définition et le respect de différentes étapes pour arriver au résultat attendu.

La naissance du projet

Tout projet naît d'un point de départ, cela peut être une idée émise au cours d'une discussion, d'une réflexion ou encore d'un besoin constaté. Chez JD Sports, l'idée de mettre en place un site carrière interne émerge depuis de long mois, notamment au vu de l'expansion très rapide du groupe. Ce dernier cherche continuellement à adapter ses moyens et sa politique d'accompagnement, d'une part pour répondre aux besoins de ses collaborateurs mais également pour se démarquer des sociétés concurrentes et profiter de la notoriété et du rayonnement économique du groupe pour s'implanter comme leader sur le marché. Malgré l'intention de mettre en place un tel projet, plusieurs imprévus ont retardé sa mise en place.

Aujourd'hui, au vu de la place que prend la politique de mobilité interne, il est plus que nécessaire de proposer des outils permettant de simplifier et fluidifier les processus afin qu'elle soit la plus efficace possible et qu'aucune opportunité ne soit manquée par défaut d'informations ou de moyens.

La définition du rétroplanning et des acteurs du projet

La réalisation d'un site carrière interne et son déploiement nécessite qu'un plan d'action soit défini au préalable avec toutes les étapes du projet, qui respecte une temporalité prédéfinie.

Il faut également prévoir et définir les personnes qui participeront à l'élaboration du projet.

Ces étapes qui interviennent avant la démarche concrète du projet, sont essentielles pour cadrer toutes les actions à venir et ainsi anticiper les éventuelles complications qui pourrait intervenir en cours de projet. Cela permettra également d'assurer un meilleur suivi avec des points d'étapes permettant de veiller à l'avancement et au bon déroulement ou le cas échéant pour prévoir une nouvelle planification et un décalage des étapes si besoin.

Les acteurs participant au projet sont des collaborateurs même de l'entreprise, issue de différents pôles d'activité mais peuvent aussi être externes, dans le cas où l'entreprise fait appel à un partenaire extérieur par exemple.

La création de l'interface et le choix du fonctionnement

L'accessibilité des outils digitalisés permet aujourd'hui à toute personne, même celles qui n'ont pas de qualification particulière en la matière de les manier et de les utiliser à titre professionnel. Il est donc tout à fait possible de créer un site carrière de manière autonome sans faire appel à un prestataire.

Cependant, faire le choix de collaborer avec un prestataire pour la création d'un site peut permettre un gain de temps considérable, et une ouverture sur les solutions envisageables et les options possibles. Ces entreprises dont le cœur de métier est justement l'offre de prestations et de services de ce type, œuvrent quotidiennement pour proposer des prestations sur mesure et adaptées au besoin des clients. Les besoins étant différents d'une entreprise à une autre, les prestations offertes le sont par définition également. Cette diversité et variété permet de convaincre les entreprises d'avoir recours à leurs services pour leurs besoins spécifiques.

Un budget réaliste

Dans le cas où le choix se porte sur le fait de faire appel à une société prestataire, il faut donc présenter le projet, communiquer les exigences, les attentes ainsi que le budget fixé.

Une étude de faisabilité est ensuite réalisée par le partenaire pour examiner si le projet est réalisable au vu des différents éléments transmis par l'entreprise. En effet, il faut veiller à ce

que les attentes de l'entreprise et les prestations délivrées soient en adéquation, que ce soit au niveau des ressources financières ou des ressources matérielles, humaines et même temporelles. Une fois la faisabilité étudiée et approuvée, le partenaire doit proposer un devis, document écrit détaillant les travaux demandés et à exécuter avec une estimation des coûts qu'ils représentent.

Une fois le devis accepté et les modalités de fonctionnement établis, l'entreprise transmet un cahier des charges et l'agence à son tour fournit une ou plusieurs propositions. Des points de cadrage et de rectification sont à prévoir pour vérifier la cohérence et la correspondance des suggestions. Ils vont servir notamment à aborder la révision de l'arborescence du site en fonction des souhaits de l'entreprise et du contenu qu'elle prévoit. En général comme pour le site carrière externe, on retrouve une cartographie des métiers qui permet de donner de la visibilité sur l'ensemble des postes potentiels et les parcours de carrières possibles. Une présentation de l'entreprise et de son histoire, le but étant comme pour l'externe : délivrer un maximum d'informations au candidat lui permettant d'enrichir ses connaissances et de peut-être faire la différence lors des entretiens, par son attention, sa curiosité et son implication. Ensuite, nous retrouvons le volet avec les différentes offres de postes disponibles et à pourvoir au sein de l'entreprise ainsi que la possibilité de postuler et d'y déposer sa candidature. L'ensemble des réalisations coûte déjà une certaine somme. Suivant le budget consacré à ce type de projet, l'entreprise peut ou non prévoir d'ajouter diverses rubriques.

Comme évoqué précédemment, l'idée de la création du site carrière interne fait partie des projets de l'entreprise. Celle-ci prévoyant la refonte de son site carrière externe, elle a profité de l'expertise du cabinet avec lequel elle collabore pour organiser également la création du site de mobilité interne par duplication du modèle du site carrière externe. Un devis a donc été délivré par l'agence à l'intention du Groupe JD dans le cadre de ce projet.

Il faut prévoir pour la première phase de conseil, conception et cadrage qui comprend le pilotage du projet, la conception du site, le cadrage du projet et la production graphique un budget d'une dizaine de milliers d'euros.

Pour la deuxième phase de construction qui concerne toute la réalisation technique avec l'implémentation et le paramétrage de l'environnement applicatif ainsi que le suivi de la réalisation, un budget autour de 5000 euros est à prévoir.

Enfin l'exploitation qui comprend l'hébergement datacenter et l'infogérance totale se budgétise à environ 3000 euros.

D'après la proposition de cette agence, ses prestations et ses prix, la réalisation du site de mobilité interne nécessite donc un budget compris entre 15 000 et 20 000 euros. Ce dernier peut varier d'une agence à une autre et selon le projet de l'entreprise cliente également puisque dans notre cas le budget du site carrière interne s'inscrit dans le projet de refonte du site carrière externe, ce qui l'individualise.

Aussi, sur la base des résultats du questionnaire, nous préconisons de développer une rubrique « Actualités/Évènementiel » pour tenir informer tous les collaborateurs des actions que la marque employeur met en place pour eux. En effet, le groupe affirme ses engagements en faveur de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise et les ressources humaines les appliquent à son niveau, notamment en s'engageant dans la lutte contre les exclusions et contre toute sorte de discriminations à l'embauche. La sensibilisation et l'initiation des collaborateurs aux projets qui valorisent les valeurs et l'orientation des engagements du groupe est une démarche plus qu'essentielle et qui fait partie de la stratégie de l'entreprise. La valorisation de ces actions et même l'accès à l'information par tous les collaborateurs est un élément fondamental agissant sur leur rétention et leur fidélisation. Cela ne peut qu'accentuer le sentiment de fierté d'appartenir à une entreprise qui prône ses valeurs, ses engagements et qui œuvre en leur faveur, tout en permettant aux collaborateurs d'y contribuer eux-mêmes.

B. Un développement approfondi de l'outil

La seconde préconisation que nous proposons est liée à la première mais c'est un approfondissement de la solution, nécessitant davantage de moyens financiers. L'investissement est certes plus important mais peut permettre sur le long terme une meilleure gestion et donc un précieux gain de temps.

Nous préconisons un projet qui, du point de vue des moyens financiers et humains actuels de la société, serait plutôt réalisable sur un long terme. Ce projet est la gestion des candidatures et le suivi des collaborateurs dans l'entreprise géré par un système d'information. Le Système d'Informations des Ressources Humaines (SIRH) est un système intégrant plusieurs logiciels. Il est composé d'un ou plusieurs outils permettant d'automatiser des tâches liées aux ressources humaines et à leur gestion. Il a pour objectif de réduire et regrouper au sein d'une même base de données les activités liées aux ressources humaines. La digitalisation des outils a permis au SIRH de devenir un réel dispositif de gestion et d'administration pour les équipes RH.

Il se développe de plus en plus pour répondre aux besoins de synthèse, d'accessibilité et de rapidité des ressources humaines.

L'accès à un suivi en temps réel du parcours de chaque collaborateur dans l'entreprise, la traçabilité de toutes ses actions (évolutions, formations, mobilité géographique...) pourrait nettement fluidifier et faciliter la communication entre les départements et ainsi rendre détectable plus rapidement les mobilités potentielles. Le SIRH a l'avantage d'être accessible à toutes les fonctions de l'entreprise, avec un accès plus ou moins réduit selon la confidentialité des données. Cela permettrait également une égalité de l'information des membres et donc une meilleure communication et traitement des dossiers.

Ainsi avec un tel outil, il est plus facile de cartographier et d'analyser les compétences des collaborateurs et les compétences attendues pour un poste. Il sera possible d'identifier facilement les candidats possédant déjà les compétences exigées et qui pourront occuper le poste de manière la plus opérationnelle et la plus rapide possible.

La rétention des talents est l'objectif constant de l'entreprise, et le SIRH de la gestion des talents et des plans de carrière peut permettre d'entretenir la motivation des collaborateurs et rendre l'expérience collaborateur plus agréable. Les salariés se montreront davantage productifs en se rendant compte que l'évolution de leur carrière en interne est possible, accessible et que les moyens existent pour cela.

De plus, ce dernier permet au collaborateur d'être acteur de sa carrière et de disposer des outils adaptés au développement de ses compétences. Les collaborateurs auront la responsabilité de mettre à jour leur profil, les compétences développées, à développer, leurs besoins et leurs attentes futures.

Concrètement le logiciel SIRH de la gestion des talents et des plans de carrière peut aider à analyser les écarts entre les compétences attendues et les compétences actuelles du collaborateur. Il peut aussi assister la démarche GEPP (ex-GPEC) avec, par exemple, le pilotage des campagnes d'entretiens professionnels (auto-évaluation du collaborateur, planification et préparation du manager, gestion de l'entretien le jour J et génération du compte rendu d'entretien accessible pour le collaborateur). Il permet également de traiter les souhaits de formation des collaborateurs évoqués lors des entretiens professionnels ou annuels pour les trier et les ajouter directement au plan de développement des compétences. Il est possible de traiter

et suivre les candidatures internes dans le processus de recrutement via le SIRH. Mais surtout le SIRH permet la centralisation des tâches et des données, une amélioration de la productivité due à l'automatisation de certaines tâches et donc une réduction des coûts.

Plusieurs éditeurs existent sur le marché proposant des offres variées et allant jusqu'au sur mesure. En termes de budget, il est impossible de donner le véritable coût d'un logiciel SIRH, puisque bien souvent il est le résultat d'un devis personnalisé. De nombreux paramètres sont pris compte en commençant par le nombre de collaborateurs travaillant au sein de l'entreprise. Généralement la mise en place d'un SIRH coûte en moyenne entre 25 000 € HT à 40 000 € HT. Le prix de fonctionnement du logiciel varie entre 1,5 € et 3 € HT par employé mensuellement³⁹. Il est conseillé de prendre contact avec l'éditeur pour bénéficier d'un devis personnalisé avec des chiffres réalistes.

Le logiciel IsiRH par exemple propose une formule pour les entreprises de plus de 250 salariés à 499,99 euros par mois et 3 euros par collaborateur qui permet de bénéficier de toutes les fonctionnalités IsiRH. Cependant, l'entreprise dispose déjà de SIRH pour certaines activités comme la gestion des congés et des absences par exemple. Elle n'aurait probablement pas besoin de faire appel à une prestation de gestion des systèmes d'informations qui prennent en compte la totalité des activités des ressources humaines. Un logiciel spécialisé sur la gestion des carrières et de la mobilité interne serait suffisant pour répondre au besoin actuel. Cela permet de réduire le coût du service, mais nécessite donc une vraie étude de l'offre et son évaluation.

C. La création d'une charte de la mobilité

Une charte de la mobilité est un outil développé par les entreprises qui ont souvent recours au processus de la mobilité interne au sein de leur organisation. Elle permet de déterminer une procédure applicable à chaque cas de mobilité, d'identifier tous les acteurs qui interviennent au cours du processus et de définir précisément leur rôle.

Nous préconisons la création d'un document basé sur la description des différents types de mobilités que l'entreprise offre et leurs enjeux, ainsi que la contextualisation qui justifie la

³⁹ CELGE, « Quel est le prix des logiciels RH SIRH ? », 6 janvier 2022

création de cet outil. S'ensuit l'explication de l'objectif même de cette charte. Préciser le fonctionnement de l'outil de la charte paraît également important pour garantir la compréhension de tous et ainsi optimiser l'adhésion au projet des parties prenantes. En effet, la charte est un outil qui détermine des règles strictes et à respecter mais en l'absence de caractère impératif, elle se base sur la bonne foi de ses adhérents.

Cette introduction est l'occasion de valoriser les engagements du Groupe en faveur de la mobilité interne, de l'inclusion et de la diversité des profils ainsi que la vision particulièrement visionnaire au travers du développement des carrières.

Ensuite, les différentes étapes du processus de mobilité et leurs détails devront être abordées, il faut donc prévoir, pour une meilleure lisibilité du document, un sommaire qui reprend chacune d'entre elles.

La première étape consisterait à présenter le ou les moyens permettant au collaborateur de prendre connaissance de l'offre à pourvoir et de potentiellement présenter sa candidature. Cela peut être l'envoi de mail en interne, une communication avec la RH de proximité, une bourse d'emploi... Il est important d'explicitier le système et la stratégie que l'entreprise a décidé d'adopter afin que le candidat interne connaisse la démarche à suivre, le fonctionnement et les outils existants.

La deuxième serait de décrire les modalités de l'acte de candidature, que ce soient les documents à transmettre et les interlocuteurs à informer et/ou à contacter ou encore les délais impartis. Définir un procédé simple et unique permet au collaborateur de se référer à la charte pour la connaître et acquérir la méthode, puis l'appliquer à chaque occasion. Cela permet également de faciliter la communication entre les collaborateurs sur la marche à suivre et ainsi de multiplier les candidatures internes grâce à une procédure claire, comprise de tous.

S'il est demandé de compléter ou de transmettre un ou plusieurs documents, il faut expliquer leur utilité et leur finalité. Outre le CV et la lettre de motivation, classiquement exigés pour l'étude d'une candidature, il peut être intéressant de demander au collaborateur de compléter une fiche de mobilité. Celle-ci permettrait de concentrer les informations essentielles à la mobilité du candidat et peut faciliter l'étude des candidatures si elles sont nombreuses. Celles-ci recenseraient par exemple les coordonnées du candidat, sa zone de mobilité, son parcours au sein de l'entreprise et peut être même des « lettres de recommandations » ou avis de ses supérieurs ou collègues de travail. En effet, à l'image de l'outil de l'évaluation à 360 °, on

pourrait aussi imaginer l'implication des autres collaborateurs dans le processus de mobilité. L'évaluation des compétences du candidat pourrait être menée dans les grandes lignes par ses collègues. Cette donnée ne déterminerait pas la candidature mais elle pourrait venir la soutenir dans le cas où elle est positive pour le collaborateur candidat. De plus, cette démarche qui s'inscrit dans une optique de développement du collaborateur peut servir à cibler ses axes d'amélioration ainsi que ses points forts. Selon ces évaluations, les profils sont davantage identifiables et sont plus faciles à positionner sur les structures en fonction des équipes déjà en place, des problématiques rencontrées et des profils recherchés.

Certaines entreprises renseignent un délai à respecter entre deux mutations. Dans le cas de JD Sports, comme le traduit l'enquête par questionnaire, il n'y a pas de parcours type, tous sont différents, en fonction du collaborateur lui-même, de son ambition et de son rythme de développement de ses compétences. De ce fait le temps entre deux mutations n'est pas déterminable et l'entreprise prônant les évolutions de carrières plutôt rapides ne peut fixer un délai type.

Cette charte, à la portée de tous les collaborateurs de l'entreprise, vise à les renseigner sur la procédure et à maximiser leurs chances face à leur désir d'évoluer. Dans cette démarche de garantie et d'optimisation des chances, nous pouvons imaginer développer une partie qui instruit sur les méthodes de recrutement, on l'on retrouve également des conseils pour préparer et réussir l'entretien, des sujets de réflexion permettant de construire un réel plan de carrière...

Ensuite, vient l'étape de la sélection des candidats. Après un éventuel échange avec les N+1 et N+2 du candidat et selon que ce dernier corresponde au profil du poste, le RRH prévoit un entretien comme pour le recrutement externe, afin d'offrir l'opportunité au candidat d'exposer ses motivations et ses ambitions professionnelles.

Puis vient la phase de la décision de la promotion et sa gestion administrative. Ici, bien que nous cherchions par la digitalisation du processus la simplification et la rapidité, nous pouvons difficilement nous passer de la gestion humaine et de la communication entre les managers de terrains et les managers RH. Les échanges entre les professionnels de terrain, qui observent et évaluent quotidiennement les comportements et les évolutions de leurs équipes, et les opérationnels RH chargés de déterminer le meilleur d'entre eux correspondant au poste à pourvoir, est essentiel pour permettre une bonne transmission des informations importantes.

Ce dialogue permet d'affiner davantage les profils et les candidatures et de permettre le recrutement du collaborateur idéal pour le poste à pourvoir.

Il faudra aussi prévoir l'aspect administratif et l'impact de la mobilité sur le contrat de travail. Renseigner la démarche, les actions potentielles et les délais favorise la connaissance et l'accès aux informations par le collaborateur.

Aussi, étant donné que la mobilité géographique représente une grande partie des mobilités du groupe, il serait opportun de développer les aides que l'entreprise propose en matière d'accompagnement des collaborateurs amenés à déménager pour leur travail et celles que propose les organismes publics.

Si un candidat interne est retenu pour le poste, il faudra donc l'en informer, puis démarrer son contrat par une période probatoire qui est l'équivalent de la période d'essai pour un candidat externe. Cette période permet d'évaluer si le candidat a la capacité professionnelle à assumer son nouveau poste, s'il s'adapte à son nouvel environnement et à ses nouvelles responsabilités. Cette période est plus que primordiale et c'est sur celle-ci que les RH doivent se concentrer si elles veulent s'assurer d'un recrutement interne réussi. Le suivi du collaborateur pendant cette phase est essentiel. On peut donc imaginer divers outils qui permettrait de suivre l'intégration du collaborateur à son nouveau poste, comme par exemple une grille d'évaluation à remplir par le N+1 et à transmettre au N+2 et au service RH. L'assiduité sur cette étape est nécessaire pour atteindre sa satisfaction. Un calendrier de suivi de la période probatoire personnalisé en fonction de la durée et du poste prétendu peut aussi permettre d'optimiser le suivi. De même, si le candidat reçoit une formation interne, on peut imaginer comme pour la procédure de l'intégration du candidat externe, un suivi de sa formation avec obligation de faire un compte rendu au formateur ou au N+1 sur le déroulé de cette dernière et sur les apprentissages effectués.

Le plus de cette procédure, que nous pourrions imaginer, est la mise en place d'un plan d'accompagnement dès la prise effective de la période probatoire avec la définition d'un plan de formation, la durée pouvant varier selon le niveau et le besoin du collaborateur et selon le poste visé. L'évaluation des acquis des nouvelles compétences et du comportement face aux nouvelles responsabilités doit être réalisé pendant toute la durée du plan d'accompagnement afin d'assurer un réel suivi de la période probatoire du collaborateur et délivrer ainsi une juste conclusion sur sa capacité à assumer le nouveau poste. Ainsi, on réduit le risque de se retrouver avec un collaborateur pour lequel il manque des compétences permettant d'assumer un tel poste

et donc d'occasionner des difficultés futures dans les magasins et leur équipe. Ce plan est un travail qui sollicite la collaboration étroite du département recrutement, des directeurs commerciaux régionaux et du département formation afin d'offrir le meilleur accompagnement possible au collaborateur promu et de mettre toutes les chances de son côté pour assurer la meilleure prise de poste possible.

Au moment où le poste de travail est à pouvoir, les managers peuvent penser directement à un potentiel collaborateur. Il faudrait, dans le respect du schéma de la charte, en informer le service recrutement, qui prévoira à minima un entretien téléphonique afin de pouvoir donner un second avis, neutre et impartial. Cette étape permettra aussi la saisie de la démarche dans les reportings RH et permettra d'assurer un suivi de l'évolution du collaborateur dans l'entreprise.

Enfin, pour clôturer le document de la charte de mobilité interne, nous préconisons de créer un schéma récapitulatif sous la forme d'un chemin à suivre avec les différentes étapes à respecter et l'interlocuteur rencontré à chacune d'entre elles. Les postes qui assurent la gestion de la mobilité sont stables, de ce fait, nous suggérons même de citer les personnes à contacter lorsqu'elles sont identifiables, comme pour les chargés de recrutement, les directeurs régionaux, les chargés de formations... Cela permettra une meilleure accessibilité et une clarté du processus.

Ce document peut également être perçu comme un premier outil d'accompagnement des managers et plus spécifiquement des directeurs régionaux qui, selon l'enquête quantitative, sont considérés comme les principaux acteurs de la mobilité interne. En règlementant chacune des étapes, cela permettra aux RH d'exercer un réel suivi sur les candidatures et leur gestion. Cependant, cette charte devra s'accompagner d'autres outils de suivi pour maximiser les chances de sa réussite et du respect de son utilisation.

Conclusion

L'engagement que prend une entreprise sur la mobilité professionnelle de ses collaborateurs nécessite beaucoup d'implication, d'organisation et d'échanges. C'est un long processus, complexe et propre à chaque entreprise et à sa vision et conception du sujet. Il n'existe pas de règles prédéfinies, cependant, du moment où l'entreprise s'engage dans cette démarche et la choisie comme élément de force, d'attrait et de rétention des collaborateurs, il faut pouvoir l'optimiser de sorte qu'elle puisse offrir les bénéfices de son investissement.

Nous l'avons vu, la mobilité interne et sa gestion est un processus qui prend du temps et qui peut s'avérer être un échec si elle n'est pas conduite efficacement. Inclure les managers, leur apporter l'appui, le soutien et l'expertise du département des Ressources Humaines et insister sur le suivi des collaborateurs et notamment des potentiels évolutifs sont autant de pratiques nécessaires au succès d'une politique de mobilité.

Le suivi personnalisé, pour qu'il soit réalisable doit disposer de moyens humains principalement. L'utilisation seule des outils, même des plus performants ne remplacera jamais la gestion humaine et les échanges entre managers. Comme son nom l'indique, dans cette pratique on s'intéresse en profondeur à la personne et à son potentiel pour y détecter les capacités, déceler les possibilités de croissance. Mais pour faire ce travail d'enquête sur la personnalité d'un salarié il faut pouvoir lui consacrer du temps, échanger avec, l'observer, l'évaluer, le tester... C'est une pratique connue des professionnels des ressources humaines, qui dans l'idéal doivent l'appliquer à l'ensemble de leurs collaborateurs. Or, dans un grand groupe ce n'est pas toujours évident d'effectuer cette mission, notamment lorsque le nombre de collaborateurs augmente considérablement en peu de temps, et lorsque qu'en même temps le taux de rotation du personnel approche de l'un des plus forts taux du marché. La présence de RH de proximité est finalement essentielle, et peut être la solution pour le suivi personnalisé qui sera alors renforcé et expertisé.

Mais, nous l'avons compris, investir dans cette politique, c'est nous assurer un retour d'investissement sur le long terme. Favoriser, encourager et soutenir efficacement la mobilité interne jouera sur la fidélisation des salariés et sur leur rétention dans cette entreprise qui leur offre un projet de carrière réfléchi, défini et suivi. Cette rétention diminuera automatiquement les départs en masse. Ceux des vendeurs étant les plus nombreux, il serait intéressant et stratégique de pousser la réflexion de leur fidélisation dans l'entreprise. Comprendre les raisons de leur départ, les analyser et ainsi pouvoir répondre à leur exigence, que ce soit par le biais de la politique de mobilité ou d'une autre pourra jouer sur le taux du turn-over de l'entreprise.

Bibliographie

- DUHAUTOIS Richard, Heloise Petit, Delphine Remilon, *La mobilité professionnelle, La découverte*, 2012
- PAILLE Pascal, *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines*, Hermann, 2014
- BASTIDE Isabelle *Le recrutement réinventé*, Le Cherche-Midi, 2018
- VERRIER Gilles, Nicolas Bourgeois, *Les RH en 2030*, Dunod, 2020
- HUCK Bertrand, *Managers relevez le challenge d'un nouveau poste*, Gereso, 2019
- BULTEL Pierre, *Recruter aujourd'hui : Comment séduire les nouvelles générations ?* Mardaga, 2021
- TACHE Philippe, *Relancer la mobilité interne*, Éditions d'Organisation Eyrolles, 2007
- DEJOUX Cécile, Maurice Thévenet, *La gestion des talents 2^{nde} édition*, Dunod, 2015
- BULTEL Pierre, *Mobilité interne, comment réussir*, Éditions d'Organisation Eyrolles, 2009
- Collectif, *Gerer la mobilité en entreprise - ce qu'il faut savoir*, Législatives Eds ,2018
- MARTIN Pascal, Mahrane Hofaidhllaoui, *Management des talents*, Vuibert, 2017
- ROY-LEMARCHAND Ghuysslane, *Le management des compétences - Développer les parcours professionnels et l'employabilité*, Esf, 2007
- DUPRAY Arnaud, *Les mobilités en début de vie professionnelle*, Céreq Bref, 2005
- LEFEBVRE Marianne, MEUBLAT Olivier, et POUQUET Laurent, *L'évolution de l'emploi dans le commerce, quelques mécanismes à l'épreuve des faits. Cahier de recherche*, 2006
- JOHNSON Dani, *MobilitE interne : Tout est question d'état d'esprit*, RedThread Research, 2021
- APEC, *Politiques et pratiques de mobilité interne des cadres dans les entreprises RH*, Les études de l'emploi cadre, 2013
- DEVILLARD Olivier et REY Dominique, *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, Dunod, 2008
- APEC, *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*, Les études de l'emploi cadre, 2018
- DUPRAY Arnaud et RECOTILLET Isabelle, *Mobilités professionnelles et cycle de vie*, *Économie et statistique*, 2009
- Céreq - Dares - Inter Carif Oref, *Mobilités : Quelles réalités ?*, 2010

- JANAND Anne et FOURBOUL Catherine Voynnet, *Mobilité interne : ce sera avec les motivations intrinsèques!*, @GRH, 2015
- ROUSSET Arnaud, *Les salariés du commerce de détail : des horaires souvent atypiques, un temps partiel fréquent*, Insee, 2021
- NOTAIS Amélie et PERRET Véronique, *La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel*, *Revue française de gestion*, 2012
- MARTIN Pascal, *La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne*, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2014
- LETROUBLON C. et DANIEL C, *Le travail en horaires atypiques : quels salariés pour quelle organisation du temps de travail*, Dares Analyses, 2018
- GADREY Nicole, JANY-CATRICE Florence, PERNOD-LEMATTRE Martine, et al, *Les conditions de travail comparées des ouvriers et des employés dits "non qualifiés": une question de temps*, 2004
- Étude de rémunération annuelle Hays 2019 et 2020

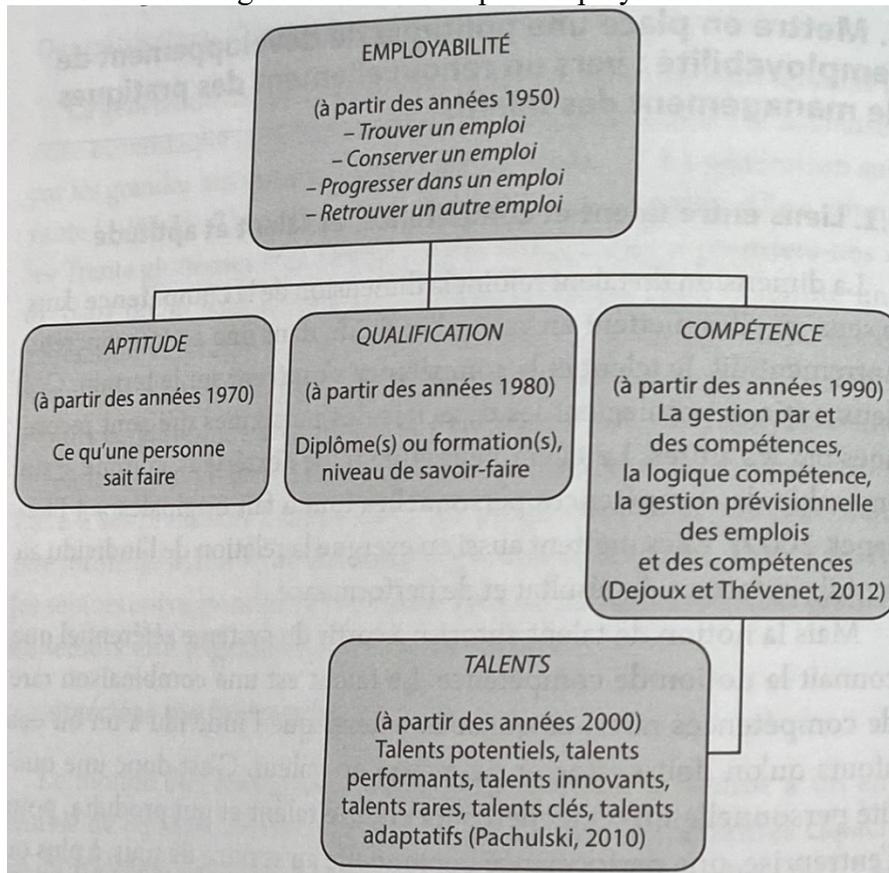
Articles d'internet :

- Julien Conseils & Inspirations, *Recruter en interne : les questions à poser en entretien d'embauche* – Conseils & Inspirations, 02 décembre 2021
- Évolution du marché de l'habillement et mutations des comportements d'achat en 2020, Alliance du Commerce- Retail Int., 19 janvier 2021
- Fabrice Mazoir, *Mobilité interne : qu'est-ce qui fait bouger les cadres ?*, Cadreo, 09 février 2015
- VANDENBERGHE Pierre, *Mobilité interne en entreprise : le guide pour tout savoir*, Recruteeblog, 26 juillet 2021
- CELGE, « Quel est le prix des logiciels RH SIRH ? », 6 janvier 2022

Annexes

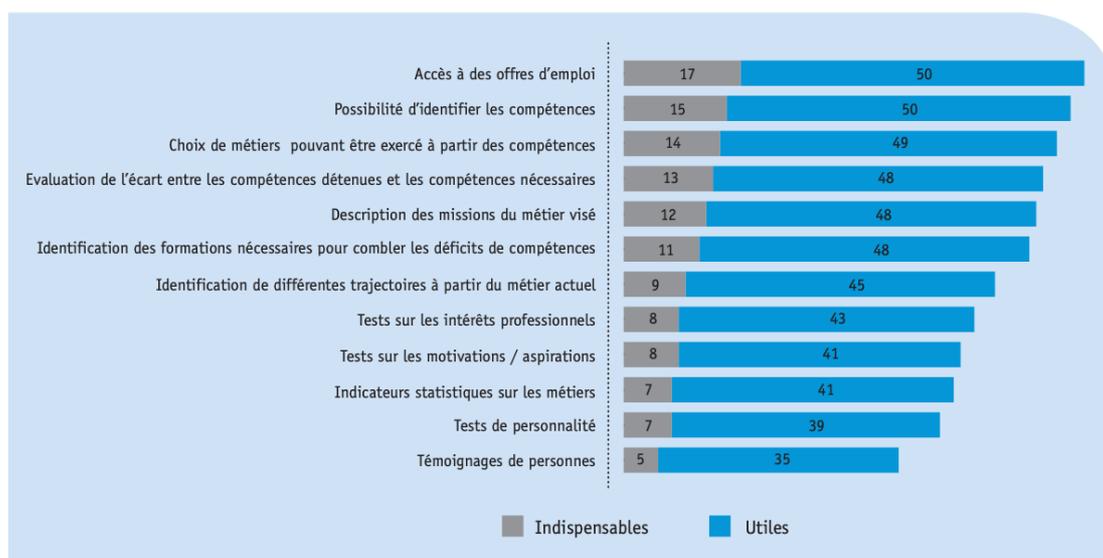
Annexe 1 : L'évolution des ingrédients du concept d'employabilité.....	70
Annexe 2 : Perception de l'utilité d'un outil en ligne d'aide à la mobilité selon leur fonctionnalité (en %).....	70
Annexe 3 : Évolution au cours de la carrière de la proportion de salariés débutants en emploi non qualifié et accédant à un emploi ...	71
Annexe 4 : Principale raison évoquée du changement de poste dans le cadre d'un changement volontaire en 2013	71
Annexe 5 : Les quatre motivations intrinsèques selon Thomas (2009)	72
Annexe 6 : Affiche pour la communication interne sur l'enquête par questionnaire.....	73
Annexe 7 : L'enquête quantitative et ses résultats	74
Annexe 8 : Démarchage LinkedIn pour les interviews du benchmark	78
Annexe 9 : Questionnaire benchmark	79
Annexe 10 : Retranscription d'une interview	81

Annexe 1 : L'évolution des ingrédients du concept d'employabilité



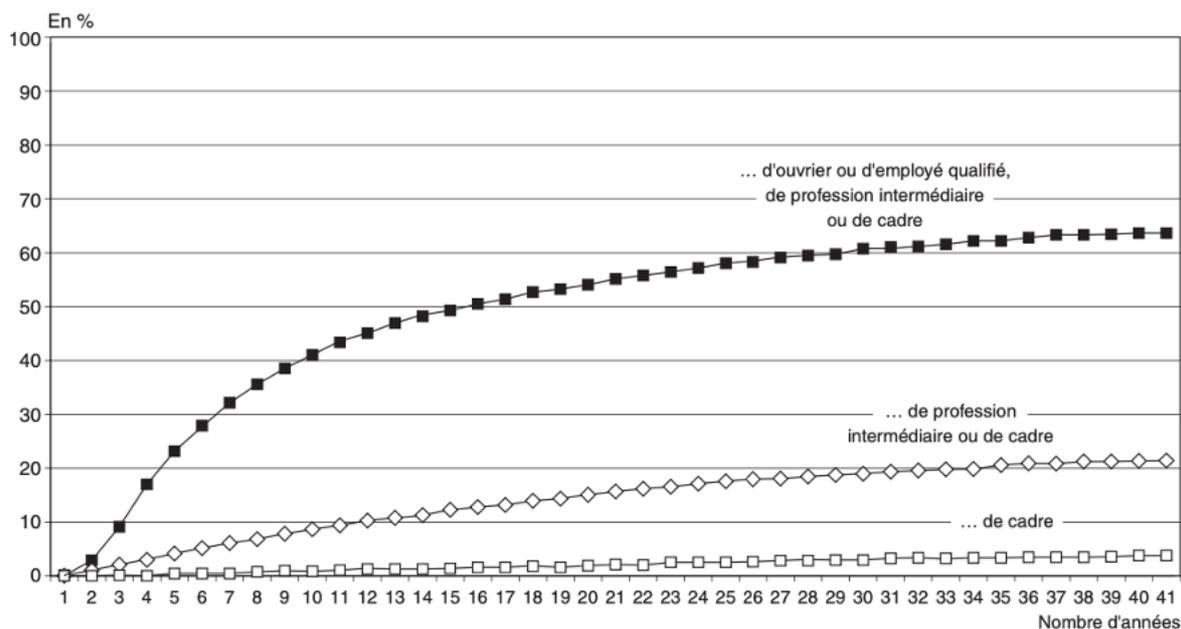
Source : MARTIN, Pascal et HOFALDILLAOU, Mahrane. Management des talents. Vuibert, 2017

Annexe 2 : Perception de l'utilité d'un outil en ligne d'aide à la mobilité selon leur fonctionnalité (en %)



Source : Apec, Enquête Mobilité 2018

Annexe 3 : Évolution au cours de la carrière de la proportion de salariés débutants en emploi non qualifié et accédant à un emploi ...



Lecture : dix ans après le début de leur emploi, 9 % des débutants non qualifiés ont accédé à un emploi de profession intermédiaire ou de cadre (avec ou sans passage préalable par un emploi d'ouvrier ou d'employé qualifié). Les courbes de survie ont été estimées à partir d'un modèle de durée non paramétrique.

Champ : ensemble des personnes ayant exercé un emploi non qualifié en début de carrière (N = 2 623).

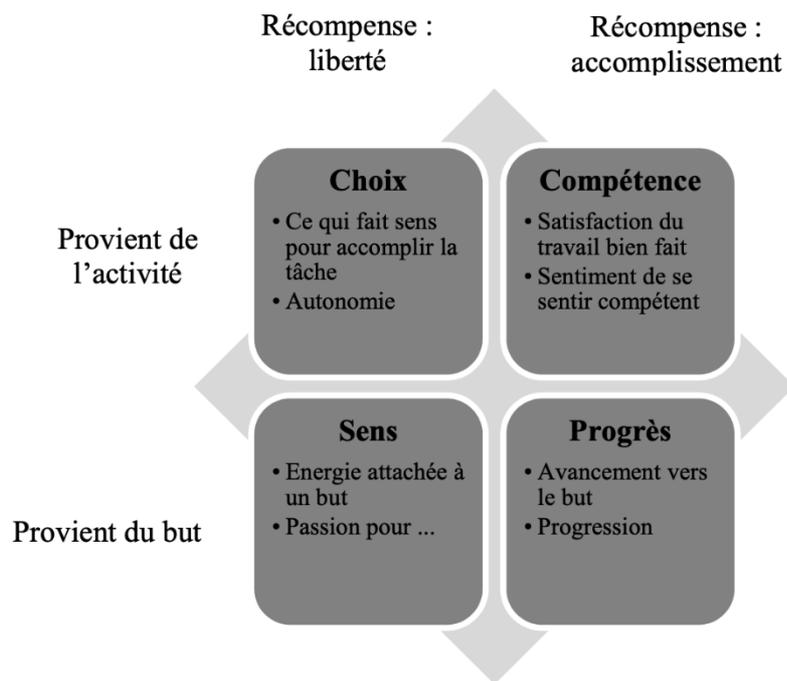
Source : Enquête Histoire de vie, Construction des identités, Insee, 2003

Annexe 4 : Principale raison évoquée du changement de poste dans le cadre d'un changement volontaire en 2013



Source : Apec, Enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2004

Annexe 5 : Les quatre motivations intrinsèques selon Thomas (2009)



Source : JANAND, Anne et FOURBOUL, Catherine Voynnet. Mobilité interne : ce sera avec les motivations intrinsèques ! *GRH*, 2015

ENQUÊTE SUR LA MOBILITÉ INTERNE JD GROUP



**TU AS VÉCU UNE ÉVOLUTION CHEZ JD ?
SCANNE ET RÉPOND !**



**RAPIDE
ANONYME
SIMPLE**

ACCESSIBLE DEPUIS



Annexe 7 : L'enquête quantitative et ses résultats

La mobilité interne

Étudiante en licence professionnelle, je réalise une étude sur le processus de mobilité interne chez JD Group.

La mobilité professionnelle consiste pour un salarié à changer de poste et/ou de grade. Elle peut être **interne** (au sein d'une même entreprise/groupe) ou **externe** (changement d'employeur).

Ce questionnaire est anonyme et destiné à un public ayant bénéficié d'une ou plusieurs promotions au sein de sa carrière professionnelle chez JD. Afin de faciliter l'analyse de vos réponses, je vous remercie de bien vouloir répondre à toutes les questions, et selon votre expérience personnelle.

Le sondage prendra environ 9 minutes.

1. Vous êtes ?

[Plus de détails](#)

[Aperçus](#)

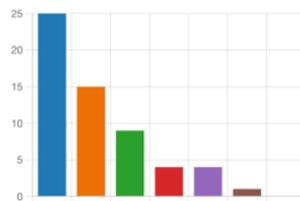
- Une femme 28
- Un homme 32



2. Quel âge avez-vous ?

[Plus de détails](#)

- Entre 18 et 25 ans 25
- Entre 26 et 30 ans 15
- Entre 31 et 35 ans 9
- Entre 36 et 40 ans 4
- Entre 41 et 50 ans 4
- Entre 51 et 60 ans 1
- 60 ans et plus 0

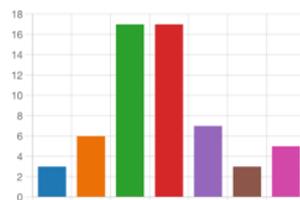


3. Depuis combien de temps êtes-vous chez JD Group ?

[Plus de détails](#)

[Aperçus](#)

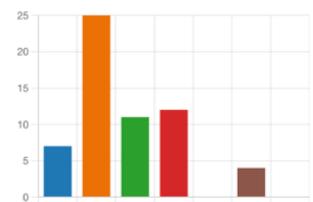
- Depuis moins de 6 ... 3
- Entre 6 mois et 1 an 6
- Entre 1 an et 3 ans 17
- Entre 3 et 5 ans 17
- Entre 5 et 7 ans 7
- Entre 7 et 10 ans 3
- Depuis plus de 10 ans 5



4. Quel niveau d'études aviez-vous lorsque vous avez démarré votre vie professionnelle ?

[Plus de détails](#)

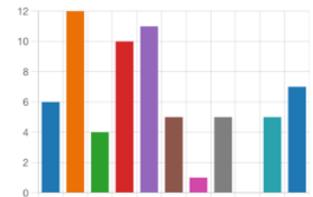
- < Bac 7
- Bac / Bac Profession... 25
- Bac +2 (Deug/BTS/D... 11
- Bac +3 (Licence) 12
- Bac +4 (Master 1) 0
- Bac +5 (Master 2) 4
- Bac +8 (Doctorat) 0



5. Quel est votre poste actuel ?

[Plus de détails](#)

- Vendeur H/F 6
- Superviseur H/F 12
- Floor manager H/F 4
- Adjoint Manager H/F 10
- Store Manager H/F 11
- Area Manager H/F 5
- ISM H/F 1
- TM H/F 5
- VM region H/F 0
- Métiers supports (Pr... 5
- Autre 7



6. Et depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

[Plus de détails](#)

[Aperçus](#)

60
Réponses

Dernières réponses
"1 an environ"
"4"

6 répondants (10%) répondu **demi** pour cette question.

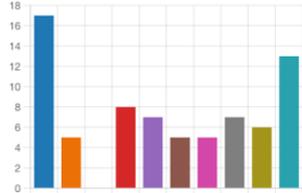


Votre mobilité

7. Quelle est la mobilité qui vous concerne ? (Plusieurs réponses sont possibles)
Si différent : précisez-la dans "Autres"

[Plus de détails](#)

- Vendeur H/F --> Sup... 17
- Vendeur H/F --> ISM... 5
- Superviseur H/F --> ... 0
- Superviseur H/F --> ... 8
- Superviseur H/F -->... 7
- Floor manager H/F --... 5
- Adjoint Manager H/... 5
- Store Manager H/F --... 7
- Store Manager H/F --... 6
- Autre 13



8. Combien de fois avez-vous été promu(e) depuis que vous êtes chez JD Group ?

[Plus de détails](#)

56
Réponses

Dernières réponses
"1 fois"
"4"

9. Au moment de votre embauche, vous a-t-on informé des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise ?

[Plus de détails](#)

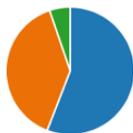
- Oui 51
- Non 6
- Je ne m'en rappelle ... 3



10. De quel type de mobilité avez-vous bénéficié ?

[Plus de détails](#)

- Une promotion de c... 43
- Un changement de s... 30
- Autre 4



11. En cas de mobilité géographique, avez-vous bénéficié d'un accompagnement spécifique ?

[Plus de détails](#)

[Aperçus](#)

35
Réponses

Dernières réponses
"Non"
"Non"

18. Comment jugez-vous la période qui s'est écoulée entre votre embauche et votre promotion ou entre 2 promotions ? (Plusieurs réponses possibles)

[Plus de détails](#)

- Trop rapide 0
- Rapide 26
- Comme annoncée lo... 15
- Convenable 15
- Lente 5



19. Cette/Ces promotions répond(ent) - elles à votre projet de carrière au sein de l'entreprise ?

[Plus de détails](#)

[Aperçus](#)

- Oui 34
- Non, je n'avais pas d... 4
- Non, mais cette prop... 12



12. Avez-vous été accompagné(e) pendant toute la période du changement de poste et après celle-ci ?

[Plus de détails](#)

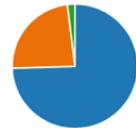
- Oui 28
- Non 13
- Insuffisamment 13



13. Lors de votre proposition de promotion interne, avez-vous été reçu en entretien ? (Précisez si autre)

[Plus de détails](#)

- Oui 38
- Non 12
- Autre 1

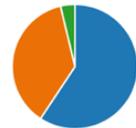


14. Un plan d'accompagnement ou de formation a-t-il été mis en place pendant votre période de probatoire ? (Si vous avez bénéficié d'une autre forme d'accompagnement, veuillez préciser)

[Plus de détails](#)

[Aperçus](#)

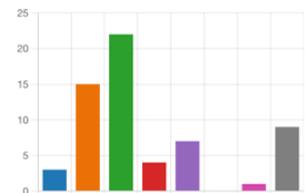
- Oui 32
- Non 20
- Autre 2



15. Qui vous a accompagné pendant toute la période du changement de poste et après celle-ci ?

[Plus de détails](#)

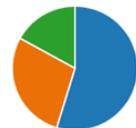
- Regional training ma... 3
- Area manager H/F 15
- Store manager H/F 22
- Responsable formati... 4
- VM H/F 7
- Coordinatrice RH H/F 0
- Service Recrutement 1
- Autre 9



16. Auriez-vous souhaité qu'il y ait davantage de suivi sur votre ressenti post promotion et sur votre suivi de carrière plus globalement ?

[Plus de détails](#)

- Oui 29
- Non 15
- Je ne sais pas 9



17. Durant votre évolution, qui ont été vos interlocuteurs privilégiés ? (Leurs fonctions)

[Plus de détails](#)

[Aperçus](#)

50
Réponses

Dernières réponses
"Bénédicte Coignet, store manager et Yohan Segaud, assi...
"Mon Area de l'époque "

13 répondants (26%) répondu Store manager pour cette question.



La mobilité chez JD

20. Comment jugez-vous la communication interne effectuée sur les offres à pourvoir ? (Plusieurs réponses possibles)

[Plus de détails](#)

● Bonne	23
● Faible	8
● A améliorer	27
● Mieux qu'avant	15



21. Pensez-vous avoir déjà manqué une opportunité d'évolution par manque d'information sur les offres ?

[Plus de détails](#)

[Aperçus](#)

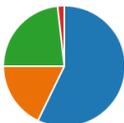
● Oui	23
● Non	37



22. Trouvez-vous le processus de mobilité actuel simple et accessible ?

[Plus de détails](#)

● Oui, j'ai toujours su c...	32
● Non, j'ai déjà manqu...	10
● Oui, mais cela aurait ...	13
● Autre	1



23. Quelle est pour vous la meilleure occasion d'exprimer votre projet d'évolution ? (entretien professionnel / discussion informelle.)

[Plus de détails](#)

[Aperçus](#)

52
Réponses

Dernières réponses
"Entretien professionnel "

20 répondants (38%) répondu **discussion** pour cette question.



Annexe 8 : Démarchage LinkedIn pour les interviews du benchmark

Entreprise	Poste	Nom	Prenom	Prise de contact	Source	Retour	Reponse	Commentaires
Five Guys	Chargé de recrutement	MAILLET	Elise	Elise.mallet@fiveguys.fr	Mail	NON		
H&M	Responsable Recrutement Expansion	NOEL	Elisabeth		LinkedIn	NON		
H&M	RRH	GORISSE	Laurence		LinkedIn	NON		
H&M	Area recruiter	AUBRY	Alice		LinkedIn	NON		
H&M	HR Business Partner senior	A.	Djouher		LinkedIn	NON		
H&M	Area recruiter	ROBIN	Pauline		LinkedIn	NON		
H&M	HR Manager	BERTRAND	Audrey		LinkedIn	NON		
Primark	Chargé de Recrutement	HAMOUICHE	Tahar		LinkedIn	NON		
Primark	Superviseur RH	Fenzi	Kahina		LinkedIn	NON		
Primark	Gestionnaire RH	JALLIFIER	Florian		LinkedIn	NON		
Primark	Assistante RH	HASILUKA	Herolca		LinkedIn	NON		
Primark	Gestionnaire RH	CALHABRES	Vincent		LinkedIn	OUI	NON	M'a transmis le contact de Gaetan Altero
Primark	Responsable de l'alternance	AL TERO	Gaetan		LinkedIn	OUI	NON	
Primark	Gestionnaire RH	MANDEL	Manon		LinkedIn	NON		
Primark	Responsable RH Adjointe	MORET	Marion		LinkedIn	NON		
Decathlon	Chargée de missions RH	BERNARD BRUNEL	Adelalde		LinkedIn	NON		
Decathlon	Responsable mobilité chez Decathlon France	DUCHATEL	Lucie		LinkedIn	NON		
Decathlon	Responsable RH France	LISARDI	Fabrice	fabrice.lisardi@decathlon.com	Mail	NON		
Decathlon	Leader Projet Mobilité	AZLOUK	Rami		LinkedIn	NON		
Decathlon	Chargée de recrutement / team logistique	BOUCHER	Nina		LinkedIn	OUI	NON	N'a pas de visibilité sur la mobilité de l'entreprise
Decathlon	Chargée de recrutement	PIERRE	Laury		LinkedIn	NON		
Decathlon	Responsable Ressources Humaines	CATTEAU	Morgane		LinkedIn	NON		
Decathlon	Leader Manager	ELOMRI	Anass		LinkedIn	NON		
Decathlon	Responsable recrutement, formation & communication	BIGEAL T	Cindy		LinkedIn	NON		
Decathlon	Digital manager - Marque employeur et recrutement	BELMADI	Faycal		LinkedIn	NON		
Macdonalds	Chargée des Ressources Humaines	HOYET	Florence		LinkedIn	NON		
Macdonalds	Responsable ressources humaines	LABORDE	Sophie		LinkedIn	NON		
JD Sports	A déterminer qui interroger	CANY CANIAN	Gaelle		Entrepise	NON		
Foot Locker	Directeur de magasin (a voir avec Samia)							
Adidas	General management RH	AHOYO	Anne-Floriane		LinkedIn	NON		
Adidas	Senior humain ressources humaines	DESPRES	Virginie		LinkedIn	NON		
Adidas	Senior Operations Manager	CHALLE	Benjamin		LinkedIn	OUI	OUI	
Courir	Responsable RH	CHOUACHOUA	Hakima		LinkedIn	NON		
INDITEX	Chargée de développement RH	BINETTE	Laurie		LinkedIn	NON		
KFC	DRH	FORETS	Malaurie		LinkedIn	NON		
FOOT KORNER	Store manager	DANFA	Mamadou	06 52 61 00 61 / a faire	LinkedIn	NON		
Asics	Area	BAKOMA	Bathily		LinkedIn	OUI		Revient vers moi prochainement / (05/03)
Levis	Manager sur comer Levis dans Galérie Lafayette	CRENAUD	Caroline		Telephone	OUI	OUI	Contact de Laura Piscina
Intersport	Responsable talent management	DELMAESTRO	Caroline	06 35 10 40 54	LinkedIn	OUI	OUI	Entretien telephonique 31/03
Intersport	Chargée de développement RH	VACHERAT	Charllotte		LinkedIn	NON		
Intersport	Chargée de missions RH	ROSIEJAK	Lisa-Marie		LinkedIn	NON		
Intersport	Responsable Ressources Humaines	ROUGERIE	Segolene		LinkedIn	NON		
Mango	Chargée de Recrutement & Développement RH	Stanojevic	Dragana		LinkedIn	NON		

Annexe 9 : Questionnaire benchmark

Entretien des acteurs de la mobilité

Ce questionnaire est à la destination de professionnels d'entreprises du retail. Il a été créé dans l'objectif de comprendre comment elles gèrent leur politique de mobilité interne. La finalité étant de découvrir les différentes stratégies existantes, qui me permettra par la suite d'avoir une ouverture plus large pour définir des préconisations innovantes en la matière. Les informations confidentielles peuvent le rester si vous m'en informer au préalable. La lecture du mémoire après soutenance vous sera rendue possible si vous le souhaitez.

Sur la personne interrogée

1. Pouvez-vous vous présenter ?
2. Pouvez-vous présenter votre entreprise rapidement ?

Sur la mobilité

1. Rencontrez-vous une forte rotation du personnel ou votre effectif est-il stable ?
2. Recrutez-vous votre personnel en fonction de son niveau de qualification ?
3. La mobilité professionnelle est-elle développée au sein de votre entreprise ?

Si oui, à laquelle vous avez le plus souvent recours ? (*Mobilité verticale / horizontale / géographique*)

Si oui, existe-t-il un processus de mobilité interne clairement établie et communiqué auprès de vos collaborateurs ?

4. Pouvez-vous me détailler un processus type de mobilité ?
5. Quels sont vos principaux objectifs liés à la mobilité interne ?
6. Avez-vous un service ou une personne en charge de la gestion des carrières et mobilités des salariés ?

Quel type de management est appliqué dans votre entreprise ?

7. De qui vient l'initiative de déclencher le processus de promotion ?
8. Comment évaluez-vous les profils potentiellement évolutifs ? Sur quels critères vous basez-vous ?

Lou-Anne Gillot

9. Quelle est la part de vos recrutements réalisés en interne ? (Environ)

Êtes-vous satisfait du taux de recrutement interne ?

10. Selon vous, le recrutement interne est-il plus efficace que le recrutement externe ?

Si oui, précisez (*fidélisation / motivation / résultats*)

11. L'évolution en interne de vos collaborateurs est-elle rapide ? Disposez-vous d'une évolution type ou procédez-vous au cas par cas ?

12. Quelles problématiques rencontrez-vous face à la politique de mobilité ?

Quelles actions envisagez-vous pour lutter contre celles-ci ?

Sur la fidélisation

1. Cherchez-vous à fidéliser vos collaborateurs ?

Si oui, quelle est la meilleure stratégie RH que vous utilisez ?

2. Faites-vous bénéficier à vos collaborateurs de formations lors des évolutions de poste?

Ces formations sont-elles propres à votre entreprise ou produites par un partenaire externe ? À toutes les évolutions ou à partir d'un certain niveau ?

Si oui, pensez-vous qu'elles permettent de pérenniser votre personnel ?

Sur les outils

1. Quels sont les outils d'aide à la mobilité que vous utilisez ?

2. Comment ont-ils été développés ?

3. Bénéficiez-vous d'un accord GPEC ?

Merci pour votre temps consacré à ma requête.

Lou-Anne Gillot

Annexe 10 : Retranscription d'une interview

Entretien des acteurs de la mobilité

Coraline Delmaestro - Responsable Talent Management chez Intersport

Sur la personne interrogée

1. Pouvez-vous vous présenter (votre poste) ?

Coraline Delmaestro, diplômée à l'ISG en ressources humaines, cumule 20 ans d'expériences dans tout ce qui touche de près ou de loin à l'expérience collaborateur. Elle a intégré Intersport il y a 3 ans en tant que talent manager. Aujourd'hui, elle est **Responsable du Pôle talent management** chez Intersport depuis 1 an.

Construction du service RH très récent. Auparavant, il n'existait qu'un service ADP, Paye, Recrutement externalisé. Depuis 3-4 ans, le recrutement en interne s'est intensifié pour aborder le sujet du développement RH. Le pôle Talent Management accompagne aujourd'hui les collaborateurs et les managers sur toutes les problématiques quotidiennes RH (recrutement/ intégration /formation / gestion de carrières). Projets en transverses sur les expertises réciproques, comme l'expérience candidat, l'expériences collaborateur, la marque employeur ou la rémunération, la diversité, le handicap et la formation et gestion des carrières. L'arrivée de la DRH en 2018 a fait naître tout ce développement, qui auparavant était inexistant.

2. Pouvez-vous présenter votre entreprise rapidement ?

Intersport est une coopérative, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de siège social qui décide à la verticale mais c'est un réseau de magasin qui est détenu par des « adhérents » qui sont propriétaires d'un ou de plusieurs magasins. Ces adhérents subventionnent à hauteur de leur résultats le financement de la centrale d'achat où on retrouve toutes les fonctions support.

650 magasins en France + Belgique – Entrepôts du côté de Lyon – Usine d'assemblage du côté de Nantes. 400 personnes sur les fonctions supports accompagnant les magasins sur les logiques de performances économiques du magasin et l'homogénéisation du parcours client. Les fonctions supports ne peuvent cependant rien imposer, elles proposent, présentent des projets et tentent de convaincre les magasins, tout dans leur intérêt.

Les RH travaillent à 80% sur un périmètre central d'achat (accompagnement de proximité auprès de la centrale d'achat). Sur le réseau de magasins l'accompagnement est un peu plus éloigné.

Sur la mobilité

1. Rencontrez-vous une forte rotation du personnel ou votre effectif est-il stable ?

Taux de rotation plutôt faible, effectif stable sur la centrale. Un peu plus mouvant sur le réseau de magasins.

Chez Intersport, dans la centrale d'achat, il y a une forte ancienneté (carrières longues).

Le turn-over dépend des fonctions (plus en surface de vente que les fonctions supports).

Suite à ces dernières années de confinement, les mentalités ont évoluées et les collaborateurs du retail n'ont plus les mêmes attentes. Il y a l'envie de ne plus travailler tard le soir ou les week-end. Du coup, c'est surtout plus compliqué de recruter.

Lou-Anne Gillot

2. Recrutez-vous votre personnel en fonction de son niveau de qualification ?

Recrutement en fonction de la personnalité de l'expérience puis du diplôme. Intersport recherche surtout des collaborateurs qui partagent leur ADN et valeurs.

3. La mobilité professionnelle est-elle développée au sein de votre entreprise ?

Mobilité professionnelle principalement au niveau de la centrale d'achat. Bourse à l'emploi à disposition des collaborateurs, sur laquelle ils communiquent régulièrement par rapport aux postes ouverts.

Lorsque des collaborateurs se manifestent, ils doivent prévenir leur management avant les RH. Les candidats internes sont évalués selon les mêmes critères. A profil équivalent, ils privilégieront la candidature interne.

La direction de l'offre est plus concernée par cette question. (Découpage par catégorie management). Ce sont les mêmes métiers. Ils changeront donc simplement d'univers sportifs ou de catégorie de matériels. La base du poste reste le même, ce qui facilite la prise de poste. Ces démarches nécessitent de clarifier des parcours et grilles de rémunération claires et équitables.

Processus avec charte de la mobilité : contacter leur manager au préalable, les informer de leur démarche avant de rentrer dans le processus. Pour les magasins, il n'y a pas encore de charte de mobilité mais elle est en construction. Art de les sensibiliser sur les avantages de développer la mobilité (fidélisation).

Pour le réseau de magasins, c'est plus complexe. Les adhérents ont conscience qu'il vaut mieux faire évoluer un collaborateur chez un collègue plutôt que de le voir partir à la concurrence, mais c'est pas si simple de laisser filer un excellent collaborateur. Une charte est en construction pour identifier des règles d'or permettant une gestion équitable pour l'ensemble des adhérents.

Les mobilités au sein d'un groupe se font très facilement, c'est lorsqu'on est sur deux adhérents différents que ça se corse.

Si oui, à laquelle vous avez le plus souvent recours ? (Mobilité verticale / horizontale / géographique)

Mobilité verticale, horizontale et géographique principalement pour la centrale d'achat. Pour les magasins, ce sera de la verticale au sein d'un même groupe (Développement sur les postes d'1 magasin ou des magasins si l'adhérent en possède plusieurs). La mobilité entre groupe est plus complexe. La mobilité est organisée au sein d'un groupe adhérent.

Volonté d'accentuer la mobilité entre magasins.

La stratégie n'est pas encore définie. Mais idée de rédiger une charte de mobilité avec des règles d'or à respecter. Ensemble de règles de bon sens, de bonnes pratiques et de règles d'or. Règles d'engagement entre magasins par exemple. Pour en assurer le respect, idée de mettre en place un reporting pour faire remonter tous les mouvements.

4. Avez-vous un service ou une personne en charge de la gestion des carrières et mobilités des salariés ?

Il n'y a pas réellement de personne sur le poste de « Chargé de la mobilité professionnelle » mais le réseau magasin étant très demandeur d'accompagnement, le service RH a pris l'initiative de recruter des profils RH terrains, de proximité, le but étant d'avoir des relais RH sur le terrain.

Lou-Anne Gillot

5. De qui vient l'initiative de déclencher le processus de promotion ?

La manifestation de l'évolution du salarié diffère selon les cas.

Si un potentiel est détecté, le management peut proposer une évolution. Des fois, il arrive que le collaborateur manifeste son désir d'évolution, auquel cas, sa demande est étudiée de la même manière que lorsque c'est le manager qui détecte le potentiel évolutif.

6. Faites-vous bénéficier à vos collaborateurs de formations lors des évolutions de poste ?

Les collaborateurs qui évoluent en interne ne vivent pas forcément à nouveau un processus d'intégration (information, culture d'entreprise) dont ils ont déjà bénéficié à leur arrivée. En revanche, ils bénéficient de formations lors des évolutions de postes. Les formations produits, marque, techniques, développement personnel, produites par l'interne ou par des partenaires.

Tous les collaborateurs ont accès à une plateforme de formations, ou ils peuvent retrouver une large bibliothèque de formations leur permettant de se former au métier ou de se développer. Possibilité pour le salarié de faire du sur mesure et de composer son parcours.

7. Quelle est la part de vos recrutements réalisés en interne ? (Environ)

Pas de chiffres précis.

Sur la centrale, les recrutements se font principalement et presque exclusivement à l'externe, à part pour l'équipe de l'offre on il y a peut-être 50 % des recrutements en interne.

Pour les recrutements sur le réseau de magasins, les recrutements sur les conseillers de vente se font principalement en externe, mais pour les postes de responsable de rayon ou adjoint au directeur de magasin, on retrouve plus d'évolutions issues de l'interne.

8. Cherchez-vous à fidéliser vos collaborateurs ?

La marque employeur est un sujet très récent. Elle passe par l'expérience collaborateur. Capitalisation des employés, rentabilisation avec les évolutions (enjeux humains). Enjeux économiques avec réduction du turn-over et du budget recrutement. La fidélisation des salariés de la centrale est liée aux gros projets/challenge et au fait que l'entreprise est en pleine croissance. Pour les magasins, elle se base sur la renommée de l'enseigne, le fait que ce soit une entreprise familiale, locale, avec des autoentrepreneurs indépendants, la culture, l'ADN, l'esprit collectif, l'ouverture ou encore le sport collectif.

[Sur les outils](#)

1. Bénéficiez-vous d'un accord GPEC ?

Pas encore d'accord GPEC. Pas pour tout de suite.

Autres Outils : *Cf. question 3 (sur la mobilité)*

Lou-Anne Gillot