

PRATIQUE DE LA MOBILITE INTERNE ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE DES CADRES

[PRACTICES OF INTERNAL MOBILITY AND INDIVIDUAL PERFORMANCE OF THE FRAMEWORK]

OUYI Badji

Département de Psychologie Appliquée,
Institut National des Sciences de l'Éducation, Université de Lomé, Togo

Copyright © 2018 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: At the heart of organizations, Human Resources Management brings together a set of diverse and diverse practices aimed at making the most of human capital. Among these practices is internal mobility. This study aims to demonstrate the influence of the management of internal mobility on the individual performance of executives in companies. Data was collected through participant observation, literature search, questionnaire and interviews. The questionnaire, the main instrument for collecting data, was administered to 99 executives from different entities of the target organization. The data were then analyzed from Pearson's bivariate correlations and revealed that the perception of the practice of internal mobility influences individual performance of executives. Thus, the introduction of better management practices for internal mobility of managers would lead to a higher level of performance on their part.

KEYWORDS: Human Resources, perception, mobility, performance framework.

RÉSUMÉ: Au cœur des organisations, la Gestion des Ressources Humaines rassemble un ensemble de pratiques diverses et variées ayant pour finalité de tirer le meilleur du capital humain. Au rang de ces pratiques se trouve la mobilité interne. Cette étude vise à démontrer l'influence de la gestion de la mobilité interne sur la performance individuelle des cadres en entreprise. Les données ont été collectées au moyen de l'observation participante, de la recherche documentaire, du questionnaire et des entretiens. Le questionnaire, instrument principal de collecte des données a été administré à 99 cadres provenant des différentes entités de l'organisation ciblée. Les données ont ensuite été analysées à partir des corrélations bivariées de Pearson et ont permis de révéler que la perception de la pratique de la mobilité interne influence performance individuelle des cadres. Ainsi, la mise en place de meilleures pratiques de gestion de la mobilité interne des cadres entraînerait un niveau de performance plus élevé de leur part.

MOTS-CLEFS: Ressources Humaines, perception, Mobilité, performance, cadre.

1 INTRODUCTION

Les effets de la mondialisation entraînent pour les entreprises une exigence de résultats de plus en plus croissant. Face à cela, il importe pour elles de mettre en place les pratiques adéquates en matière de mobilisation et de gestion des ressources en l'occurrence celles humaines. Le concept de mobilité est au cœur des pratiques en Gestion des Ressources Humaines (GRH). La mobilité est le caractère de ce qui peut changer de place, de position [1]. Elle recouvre des champs multiples et renvoie à des pratiques managériales très différentes. La mobilité au travail a, en effet, été étudiée sous différents angles à travers de nombreuses disciplines scientifiques. Selon [2], la mobilité professionnelle se définit comme un changement d'entreprise, d'établissement ou de service. Dans une perspective plus organisationnelle, elle correspond à une succession de postes [3].

Cependant, il convient de distinguer différentes formes de mobilité chez les salariés. Pour [4], la mobilité externe correspond au changement d'entreprise et la mobilité interne au changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise ou du groupe. Les enjeux des politiques de gestion de la mobilité interne sont multiples. Selon [5], la mobilité est un atout stratégique pour une performance efficiente de l'entreprise.

La performance organisationnelle est la résultante de celle de chacune des entités qui la composent. Ainsi, on peut déduire aisément que la performance organisationnelle découle de la performance individuelle. La référence [6] définit la performance comme le résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies. Des approches empiriques étudient le lien entre les pratiques de Gestion des Ressources Humaines et la performance. Les auteurs de l'approche universaliste notamment [7] et [8] s'intéressent à la relation entre une pratique GRH prise isolément et les performances de l'entreprise. Si la relation est fortement positive, la variable supposée indépendante est qualifiée de « best practices ». L'hypothèse implicite de ce courant de recherche est que l'influence d'une meilleure pratique donnée est universelle et procure aux entreprises qui y recourent un avantage compétitif par rapport à celles délaissant la pratique en question.

L'influence de la mobilité sur des variables telles que la motivation a été aussi démontrée. Les travaux d'[9], d'[10] et de [11] ont montré que la mobilité professionnelle est une source de motivation durable pour les salariés. Selon ces chercheurs, la mobilité permet aux salariés de changer de travail et d'éviter donc une routine démotivante. Ainsi, la mobilité interne étant un levier majeur du management des ressources humaines [12], il importe aussi de réfléchir sur son influence sur d'autres types de variables notamment la performance professionnelle et de façon plus spécifique, celle des cadres. La mobilité interne, si elle peut être bienvenue dans le cadre d'une évolution pyramidale, elle est souvent mal perçue si elle se fait dans le cadre d'un changement de département, de service ou encore d'équipe. Le salarié déplacé est, en effet, vu comme une lourde perte pour l'équipe dont il est enlevé. Elle peut être aussi sources de contreperformance individuelle lorsqu'elle n'observe pas les phases d'adaptation préconisées par [13] qui va de la « lune de miel » à « la maturité » en passant bien évidemment par « le choc des cultures » et « l'adaptation ». Si la maturité est envisagée qu'après 25 mois selon [14], l'on pourrait penser par ricochet à la performance qu'après cette période. De ce fait, la présente étude fait l'hypothèse que la gestion de la mobilité interne influence la performance individuelle des cadres au sein des entreprises. Afin de vérifier ce postulat, nous avons ciblé pour cadre d'études la Compagnie Energie Electrique du Togo (CEET). Elle prend en compte le milieu d'une entreprise africaine de distribution d'électricité, une société d'Etat.

2 MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de la recherche, la collecte des données a été réalisée à quatre niveaux : l'observation participante, la recherche documentaire, le questionnaire et les entretiens. L'observation participante a permis de porter une attention particulière sur tous faits, évènements ou activités en lien avec le thème de la recherche. Comme le recommandent certains auteurs comme [15], nous avons tenu un journal de terrain dans lequel les données recueillies ont été enregistrées. La recherche documentaire a consisté en la consultation de documents se rapportant à la gestion des mobilités internes des ressources humaines notamment ceux en lien avec les différentes réorganisations de la Compagnie et les mobilités internes des cadres. Le questionnaire, principal outil de collecte des données utilisés a été élaboré en tenant compte des observations sur le terrain, de la littérature, des entretiens exploratoires et des variables arrêtées. Ce questionnaire cerne trois contenus essentiels. Le premier concerne la fréquence des réorganisations et les pratiques de la mobilité interne des cadres de la Compagnie. Le second porte sur les indicateurs de performance individuelle des cadres. Le troisième précise les caractéristiques socio-professionnelles des enquêtés. Afin d'éviter la méfiance des enquêtés, le questionnaire a été anonyme. Le modèle de questions semi-ouvertes a été retenu pour sa conception. Ce modèle propose des réponses de choix multiples aux questions et des suggestions pour les variables indépendantes et les indicateurs de performance individuelle.

Pour l'administration du questionnaire, nous avons procédé à un échantillonnage aléatoire non raisonné ou le tout-venant. Ainsi sur une population cible de 197 cadres, 112 questionnaires ont été collectées dont 13 mal renseignés. L'étude a donc porté sur 99 agents soit 50 % de la population cible. L'échantillon donc de 99 sujets comprend 82 % d'hommes contre 18 % de femmes. Trente-neuf pourcent (39 %) des sujets de l'échantillon ont un âge compris entre 40 et 50 ans, 26 % ont entre 50 et 60 ans, les individus de 30 à 40 ans représentent 25 % de l'échantillon et ceux de 20 à 30 ans 10 %. Les cadres dont l'ancienneté est comprise entre 16 et 20 ans sont les plus représentés (31 %), suivent ceux de 21 à 25 ans (24 %), de 11 à 15 ans (25 %), de 26 à 30 ans (10 %), de 6 à 10 ans (6 %), de 0 à 5 ans (3 %) et 31 à 35 ans (2 %). La ville de Lomé concentre 85 % des cadres enquêtés contre 15 % à l'intérieur du pays.

A la suite de l'administration du questionnaire, des entretiens ont eu pour but de donner la parole aux acteurs afin qu'ils s'expriment sur les pratiques de mobilité interne en général, de recueillir les avis des enquêtés sur les questions relatives à leur performance et enfin de recueillir des informations complémentaires sur le sujet. Dans un souci de discrétion, les entretiens

individuels ont été préférés aux entretiens collectifs. Trois (03) entretiens ont été menés pour préciser certaines informations et approfondir certains points du questionnaire.

Des analyses basées sur les méthodes quantitatives et qualitatives ont permis l'exploitation des données recueillies à l'issue de la collecte. La corrélation bivariée de Pearson a été utilisée pour tester les hypothèses relatives au lien entre la mobilité interne et la performance individuelle des cadres de la Compagnie. L'analyse de régression obtenue à partir du logiciel « Statistical Package for the Social Sciences » (SPSS), version 21.0 a permis de vérifier si la pratique de la mobilité interne influence la performance individuelle des cadres. Nous avons obtenu des résultats intéressants à tout égard.

3 RÉSULTATS

Au terme de l'étude, les résultats de l'analyse descriptive relatifs aux réorganisations de l'entreprise montrent que lesdites réorganisations sont trop fréquentes selon 82,83 % des enquêtés qui dans leur grande majorité affirment ne pas être impliqués dans les différentes réorganisations (66,67 %). De plus, les objectifs des réorganisations ne sont pas précisés aux cadres (56,57 %) et leur impact sur la rentabilité de l'entreprise est mitigée (69,07 %). Relevons au passage que le coefficient de fidélité (alpha de Cronbach) acquis par la somme des énoncés a une cohérence interne de 0,83 ; ce qui nous conforte quant à la qualité l'outil de mesure.

En ce qui concerne la mobilité interne des cadres, l'analyse descriptive des données révèlent notamment que la charte de mobilité interne n'existe pas au sein de l'organisation (98,99 %) et que la durée au poste trop courte ne permet pas aux cadres de s'adapter (58,59 %).

L'analyse de l'ensemble des résultats descriptifs présentés montre que la Compagnie pratique une mobilité interne des cadres trop fréquemment. Cette mobilité interne n'est non plus régie par des règles définies qui sont portées à la connaissance des cadres. Ainsi, à la question de savoir si les enquêtés pensent quitter la compagnie si une opportunité s'offrait à eux, les résultats indiquent à 84,85 % leur désir de partir de la Compagnie s'ils trouvaient ailleurs. Notre curiosité nous amène à vérifier d'éventuelles liaisons entre la mobilité interne et motivation d'une part et la performance individuelle des cadres d'autre part.

Tableau 1. Corrélation (r de Pearson) entre la mobilité interne des cadres et la motivation

Corrélations			
		Chaque réorganisation de la CEET a-t-elle été suivie d'une mobilité interne des cadres ?	Avez-vous le sentiment d'être motivé dans l'exercice de vos fonctions ?
Chaque réorganisation de la CEET a-t-elle été suivie d'une mobilité interne des cadres ?	Corrélation de Pearson	1*	,033*
	Sig. (bilatérale)		,747*
	N	99	99
Avez-vous le sentiment d'être motivé dans l'exercice de vos fonctions ?	Corrélation de Pearson	,033*	1*
	Sig. (bilatérale)	,747*	
	N	99	99

*p<.05 ; **p<.01 ; ***p<.001

Les corrélations (r de Pearson) entre la variable de la motivation et celle la mobilité interne des cadres indiquent que la mobilité interne des cadres est corrélée positivement avec la motivation (r = 0.747* ; p<0.05). Ce qui fait penser qu'il y aurait un lien de dépendance entre la mobilité interne et la motivation. En d'autres termes, si la mobilité était bien gérée, les cadres seraient motivés.

Tableau 2. Corrélation (r de Pearson) entre la mobilité interne et la performance individuelle des cadres de la Compagnie

Corrélations			
		L'impact est-il négatif ou positif ?	Chaque réorganisation de la CEET a-t-elle été suivie d'une mobilité interne des cadres ?
L'impact est-il négatif ou positif ?	Corrélation de Pearson	1*	,003*
	Sig. (bilatérale)		,975*
	N	99	99
Chaque réorganisation de la CEET a-t-elle été suivie d'une mobilité interne des cadres ?	Corrélation de Pearson	,003*	1*
	Sig. (bilatérale)	,975*	
	N	99	99

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Le calcul des corrélations (r de Pearson) entre la mobilité interne et la performance individuelle des cadres indique que la mobilité interne est corrélée positivement avec la performance individuelle des cadres ($r = 0,975^*$) ; $p < 0.05$). Ceci signifie qu'une bonne gestion de la mobilité interne pourrait induire une amélioration de la performance individuelle des cadres. Ces résultats suscitent en nous les réflexions au plan organisationnel.

4 DISCUSSIONS

A la question de départ cherchant à vérifier si la mobilité interne des cadres suite aux différentes réorganisations de la société pouvait influencer leur performance, la réponse eu égard aux résultats s'est avérée affirmative. L'ensemble des résultats obtenus valide donc notre postulat selon laquelle la mobilité interne a une influence sur la performance individuelle des cadres de la CEET.

Au regard des résultats, l'on observe que la mobilité interne à la Compagnie est fréquente et en est la conséquence de la régularité de modifications structurelles des organigrammes à la CEET. Si on convient avec [16] que l'organigramme d'une entreprise doit être dynamique et que la réorganisation de l'entreprise est une manière d'enrichir le contenu du travail, facteur de satisfaction durable des salariés, [17] souligne nonobstant que tout changement organisationnel doit être pertinent, objectif, partagé et bien conduit.

Les résultats de l'enquête ont prouvé que les réorganisations structurelles de la Compagnie sont trop fréquentes et peu nécessaires et parfois non pertinentes. En outre, ces résultats montrent que les nécessités et buts des réorganisations ne sont pas communiqués aux cadres. En somme, elles n'acquièrent pas l'adhésion de tous les acteurs. Alors que toute restructuration organisationnelle et fonctionnelle devrait faire l'objet d'une discussion préalable entre les différents acteurs impliqués. En ce sens, nous faisons un rapprochement avec les travaux de [18] qui ont démontré que pour qu'une réorganisation connaisse un succès, il est important que le changement ne soit pas perçu comme une imposition. Le porteur du changement doit faciliter l'appropriation, l'inclusion, l'intériorisation et la négociation avec les acteurs. Le changement doit être pertinent et insuffler du nouveau à l'entreprise. Il doit être connu à l'avance et décrypté avant de s'imposer afin de circonscrire les résistances et les adversités.

A contrario, les résultats de notre enquête ne corroborent pas les conclusions des travaux de [19] en ce sens que le changement d'organigramme, censé traduire l'enrichissement du contenu du travail, ne procure pas une satisfaction des cadres de la CEET qui sont plutôt en majorité démotivés par les suspicions et tentés de quitter à 84,85 % l'entreprise. Ce taux indique l'existence d'un climat social morose qui couve au sein du personnel en général. Ces tentatives de départ constituent un haut risque pour la Compagnie étant donné que les cadres constituent avec le management général la locomotive d'une entreprise.

Les résultats ont également démontré que les réorganisations sont toujours suivies de la mobilité interne des cadres. Malheureusement, elle n'est pas encadrée par une charte précisant les règles et modalités. La mobilité étant un véritable outil de la Gestion des Ressources Humaines, devrait être encadrée par une charte qui fixe les règles du jeu. Les travaux de [20] abordent le sujet sous le même angle. Pour lui, la mobilité interne est un levier majeur de management des Ressources Humaines. Favoriser cette mobilité nécessite que l'entreprise développe des dispositifs, des procédures et mettent en place des moyens nécessaires pour faciliter et fluidifier les opérations de mobilité intra-entreprise. Or les résultats de l'étude

prouvent significativement que la gestion de la mobilité interne des cadres de la CEET s'effectue sans règles ni procédures clairement établies.

L'autre conséquence non moins négligeable de la mobilité interne non encadrée tient aux réticences des salariés qui peuvent la percevoir comme un risque. En effet, selon les conclusions des travaux d'[21], il existe toute une série de craintes liées aux facteurs psychologiques et culturels. Le salarié peut craindre de réaliser de moins bonnes performances, de ne pas être compétent dans ses nouvelles attributions, de ne plus être capable de s'adapter à un nouvel environnement et finalement d'en être pénalisé. Ces craintes expliquent le sentiment de démotivation quasiment manifesté par les cadres dans les résultats de l'enquête. C'est ce qui pourrait expliquer aussi que la majorité des enquêtés pensent d'ailleurs quitter la Compagnie s'ils trouvaient mieux ailleurs.

En somme, les résultats de l'enquête corroborent les travaux de bon nombre de chercheurs qui ont antérieurement réalisé des études empiriques sur la mobilité interne dans les entreprises.

5 CONCLUSION

L'objet de cette étude était d'explorer pour vérification le lien entre la gestion de la mobilité interne et la performance individuelle des cadres. Le parcours vivant à répondre à ce questionnement nous a conduit dans un premier temps à faire une revue de la littérature en vue d'asseoir la problématique. Dans un second temps, nous avons procédé à une étude empirique qui nous a conduit à des résultats intéressants. Les résultats majeurs révèlent une corrélation d'une part entre la pratique de la mobilité interne et la motivation et d'autre part, entre la mobilité interne et la performance individuelle des cadres de la Compagnie Energie Electrique du Togo. A partir des tests de corrélation r de Pearson, les résultats ont confirmé l'existence d'un lien significatif entre la pratique de la mobilité interne à la Compagnie et la performance de ses cadres. L'on pourrait penser qu'une bonne pratique de la mobilité interne entraîne une meilleure performance des cadres.

En définitive, ce travail de recherche revêt un véritable intérêt pour la mise en place de bonnes pratiques en matière de Gestion des Ressources Humaines et plus spécifiquement en ce qui concerne la gestion de la mobilité interne. Ses conclusions pourront donc servir à sensibiliser les différents décideurs et acteurs en milieu organisationnel. En effet, il ressort des résultats que la mobilité interne influence la performance des cadres salariés. Ainsi, une bonne pratique de la mobilité interne favoriserait une meilleure performance des salariés. De ce fait, la mise en place et l'application d'une charte de mobilité interne dans les organisations garantirait un plan de carrière juste et équitable. De plus, il serait judicieux d'instaurer une gestion axée sur l'assignation des objectifs ; cela permettrait d'évaluer les salariés répondant aux exigences de leur poste et aiderait sans doute dans l'identification de ceux sujets à mobilité. Précisons que toutes ces actions devront s'inscrire dans le cadre de la vision d'entreprise et être soutenues par un plan de communication interne permettant aux salariés de se sentir partenaires et acteurs de la réalisation de la vision d'entreprise.

RÉFÉRENCES

- [1] Peretti, J.M., "Dictionnaire des ressources humaines," Editions Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2005.
- [2] Cadin, L., Guerin F., et Pigeyre F., "La gestion des ressources Humaines," Collection Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2002.
- [3] Galambaud, B., "Des hommes à gérer," ESF éditeur, Paris, 1991.
- [4] Peretti, J.M., "Dictionnaire des ressources humaines," Editions Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2005.
- [5] Friedrich, A., Kabst R., Weber W. and Rodehuth M. "Job rotation: commun practice in organisation?" Flexible Working Practices, London. 1998.
- [6] Legendre, R., "Dictionnaire actuel de l'éducation," 3^{ème} édition, Guérin éditeur Ltée, Paris, 1993.
- [7] Pfeffer, J., "Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force," (New edition). Boston, Mass: Harvard Business Review Press, 1996.
- [8] Huselid, M. A. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, vol. 38 n°3, 1995.
- [9] Abraham, J., "Mobilité interne et polyvalence : efficience et création de ressources," *Cahiers du CERMAT*, n° 88, 2001.
- [10] Amossé, T., "Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle," *Insee première*, n° 921, 09, 2003.
- [11] Vandenberghe, C., "Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention," *Gestion*, 29, 3, 2004.
- [12] Beaugrand, H., "Mobilité interne, enjeu d'efficacité des organisations," *Entreprise Personnel*, Paris, 2014.
- [13] Cerdin, J-L., "Gérer les carrières," éditions Ems, Paris, 1999.
- [14] Cerdin, J-L., "Gérer les carrières," éditions Ems, Paris, 1999.
- [15] Beitone A., Dollo C., Gervasoni J., La maison E., et Rodrigues C. "Sciences sociales," Dalloz, Paris, 2000.

-
- [16] Herzberg, F., "One more time: how do you motivate employees," *Harvard Business Review*, vol. 81 n° 1, Harvard, pp.86-86, 2003.
- [17] Sainsaulieu, R., "*Identité au travail*," Editions INETOP, 2010.
- [18] Norbert, A. Et Jean-Louis L. "La construction des identités au travail," In. Les nouveaux visages de la croyance. *Sciences Humaines*. Mensuel N°149. 2004.
- [19] Herzberg, F., "One more time: how do you motivate employees," *Harvard Business Review*, vol. 81 n° 1, Harvard, pp.86-86, 2003.
- [20] Beaugrand, H., "*Mobilité interne, enjeu d'efficacité des organisations*," Entreprise Personnel, Paris, 2014.
- [21] Abraham, J., "Marché interne du travail. Enjeux et limites de la mobilité interne," *Cahiers du CERMAT- UPRES*, IAE de Tours, Vol. 16, n°105, 2003b.