

**LES MANAGERS INTERMEDIAIRES « ACTEURS DES MOBILITES INTERNES » :
ENTRE TENSIONS, BRICOLAGES ET ARRANGEMENTS. LE CAS D'UNE GRANDE
ENTREPRISE PUBLIQUE EN MUTATION.**

Audrey ABEL, GREGOR-IAE de Paris

Rachel BEAUJOLIN-BELLET, Reims Management School et GREGOR-IAE de Paris

Plusieurs travaux s'interrogent sur les contours (Alves, 2009), les risques (Dietrich, 2009), ou les contradictions (Dany et Hatt, 2009) de la décentralisation des pratiques de GRH auprès des managers intermédiaires. En regard de cela, plusieurs travaux du courant *Strategy as practice* (SAP) ont exploré les rôles des managers intermédiaires, praticiens stratèges et bricoleurs (Allard-Poesi, 2006), en particulier dans des contextes de changement radical (Balogun, 2003).

Si la gestion des mobilités internes, en particulier dans des contextes de restructurations, est devenue un enjeu central des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, peu de travaux se sont penchés sur les rôles des managers intermédiaires en matière de gestion des mobilités internes, que ce soit dans un contexte de gestion des sureffectifs ou non. A l'appui de l'analyse de quatre monographies d'établissements menées au sein de GEPM (Grande Entreprise Publique en Mutation), nous explorons les rôles que mettent en œuvre les managers intermédiaires, en matière de gestion des carrières, de développement des compétences, et de gestion des sureffectifs.

Un premier résultat de la recherche est de mettre en exergue une diversité des rôles des managers intermédiaires au sein d'une même organisation, derrière une unicité d'attentes exprimée en termes de « managers intermédiaires, acteurs des mobilités internes ». Un deuxième résultat de la recherche est de mettre en évidence des éléments qui autorisent ou non les managers intermédiaires à déployer en contexte de changement radical, des rôles « non traditionnels » tels que définis par Balogun (2003). Enfin, cette diversité des rôles des managers intermédiaires et les bricolages de pratiques qu'ils construisent sont révélateurs de tensions entre logiques de production à court terme et logiques d'activation des mobilités internes, mais aussi d'interrogations sur l'articulation entre les processus de gestion des mobilités internes et les autres processus RH.

Mots clés : management intermédiaire, mobilités internes, management des ressources humaines

LES MANAGERS INTERMEDIAIRES « ACTEURS DES MOBILITES INTERNES » : DES ROLES EN POUPEES RUSSES REVELATEURS DE TENSIONS

Audrey ABEL, GREGOR-IAE de Paris

Rachel BEAUJOLIN-BELLET, Reims Management School et GREGOR-IAE de Paris

De nombreux discours, relayés par les chercheurs en gestion des ressources humaines, prônent (Peretti, 2006 ; Thévenet et al., 2009) une décentralisation de la Fonction RH, incarnée dans l'affirmation « Tous DRH » (Peretti, 2006), et renvoyant à considérer que les managers intermédiaires devraient prendre une part active aux pratiques de GRH, en particulier dans leur volet de la gestion de l'emploi (Gilbert, 2006 ; Igalens, 2006). D'autres s'interrogent sur les contours (Alves, 2009), les risques (Dietrich, 2009), ou les contradictions (Dany et Hatt, 2009) d'une telle évolution vers un partage des pratiques de GRH et d'une responsabilisation accrue des managers intermédiaires en la matière. En regard de cela, plusieurs travaux du courant *Strategy as practice* (SAP) ont exploré les rôles des managers intermédiaires, praticiens stratèges et bricoleurs (Allard-Poesi, 2006), en particulier dans des contextes de changement radical (Balogun, 2003). En effet, ces acteurs, s'ils ne sont pas impliqués dans la décision même de changement, voire de restructuration, peuvent (ou non) en être des interprètes et des promoteurs du changement (Rouleau, 2005).

En outre, il apparaît que la gestion des mobilités internes (à la fois promotions, mobilités fonctionnelles, mobilités géographiques, reconversions internes), en particulier dans des contextes de mouvements de réorganisation et de restructuration devenus permanents, est devenue un enjeu central des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. Pour autant, peu de travaux (Abraham, 2004 ; Thierry et Maincent, 1980) se sont penchés sur les rôles des managers intermédiaires en matière de gestion des mobilités internes, que ce soit dans un contexte de gestion des sureffectifs ou non. A fortiori et à notre connaissance, l'étude de ces rôles n'a pas encore été réalisée en mobilisant les travaux du courant SAP comme cadre d'analyse ; inversement, les auteurs de ce courant n'ont que peu porté leur regard sur les rôles et les pratiques des managers intermédiaires en matière de gestion des ressources humaines.

GEPM (Grande Entreprise Publique en Mutation) connaît depuis plusieurs années des réorganisations et a développé un programme de « *rénovation managériale* » qui a donné lieu à la création de la fonction de « *dirigeant de proximité* » (DPX) et plus récemment, à l'affirmation selon laquelle lesdits managers devraient être « *acteurs des mobilités internes* », amenant à définir de nouveaux rôles en la matière. A l'appui de l'analyse de quatre monographies d'établissements (deux établissements en « *contexte de productivité régulière* » et deux établissements en « *contexte de réorganisation avec suppressions de postes* ») menées au sein de GEPM, ayant reposé sur des périodes d'immersion et sur la réalisation de quarante-deux entretiens semi-directifs, nous explorons les rôles que mettent en œuvre les managers intermédiaires, à la fois en matière de gestion des carrières, de développement des compétences, et de gestion des sureffectifs.

En nous appuyant d'une part sur les travaux portant sur la décentralisation de la fonction RH et d'autre part sur les travaux portant sur les rôles des managers intermédiaires, nous traitons les questions de recherche suivantes : quels sont les différents rôles déployés par les managers intermédiaires en tant que fabricants de la gestion des mobilités internes, qu'ils soient inscrits dans des contextes de changement radical ou non ? Comment ces rôles se construisent-ils ? Quels sens prennent-ils ?

Un premier résultat de la recherche est de mettre en exergue une diversité des rôles des managers intermédiaires au sein d'une même organisation, derrière une unicité d'attentes exprimée en termes de « managers intermédiaires, acteurs des mobilités internes ». Un deuxième résultat de la recherche est de mettre en évidence des éléments qui autorisent ou non les managers intermédiaires à déployer en contexte de changement radical, des rôles « non traditionnels » tels que définis par Balogun (2003). Enfin, cette diversité des rôles des managers intermédiaires et les bricolages de pratiques qu'ils construisent sont révélateurs de tensions (ou de dilemmes non résolus) entre logiques de production à court terme et logiques d'activation des mobilités internes, mais aussi d'interrogations sur l'articulation entre les processus de gestion des mobilités internes et les autres processus RH.

1. Les rôles des managers intermédiaires en matière de gestion des mobilités internes : entre Management des RH et pratiques

1.1. Les rôles des managers intermédiaires en termes de management des ressources humaines

De nombreux auteurs soulignent l'existence d'une tendance générale à la décentralisation vers les managers intermédiaires (MI) de la gestion des ressources humaines (GRH). Que ces auteurs évoquent un concept de « *décentralisation* » (comme Alves, 2009 ; Dietrich, 2009 ; Kirkpatrick et al., 1992), de « *transfert* » (Brewster et al., 1997 ; Larsen et Brewster, 2003), de « *dilution* » (Cadin et al., 2007), ou de « *partage* » (Chambrier et Henriet, 2000), ils suggèrent tous un même constat : la tendance de la FRH à partager avec les managers opérationnels des responsabilités qui ne relevaient jusqu'à présent que d'elle seule (Chambrier et Henriet, 2000). Cette délégation est alors vue comme un moyen d'assurer un suivi individualisé des salariés (Dietrich, 2009) et de « *responsabiliser* » les managers en les impliquant mieux dans les activités RH (Thévenet et al., 2009). Cette décentralisation vers les managers opérationnels serait liée au besoin d'adaptation rapide et pertinente des entreprises (Peretti, 2006), à la complexification croissante de la GRH, aux exigences accrues des collaborateurs (Igalens, 2006), et au besoin d'individualisation de la gestion des ressources humaines (Dietrich, 2009). Dans ce mouvement, les MI deviendraient « *les maillons forts du déploiement de la politique RH* » dans la mesure où « *ils sont les "orfèvres" de la mise en œuvre des outils RH qui permettent le déroulement des processus RH* » (Thévenet et al., 2009, p.379).

Quels sont alors les rôles desdits managers intermédiaires en matière de management des ressources humaines ? En prenant comme référence le recensement qu'en réalise Alves (2009), bâti à partir d'une revue de la littérature, plusieurs rôles en matière de gestion des ressources humaines peuvent incomber aux managers intermédiaires. Concernant le processus de gestion des carrières, il s'agira par exemple de « *conseiller sur le bilan de carrières* », d'« *accompagner le collaborateur dans la réalisation de son passeport formation* », de « *donner son avis lors des comités de carrière* ». Concernant les processus de formation et de développement des compétences, le manager intermédiaire serait en charge d'« *informer et expliquer les principaux axes du plan de formation* », de « *faire coïncider les attentes individuelles de formation avec les axes retenus par l'entreprise* », de « *faire remonter à la DRH les demandes de formation* », de « *transmettre ses compétences* », « *de prendre part à l'élaboration des référentiels de compétences* », etc. (voir tableau de synthèse dans Alves, 2009). Sur la thématique de la gestion de l'emploi, Igalens (2006) précise que le manager devrait prendre une part active à la gestion prévisionnelle des emplois. De même, Gilbert (2006) pose qu'une des conditions pour qu'une GPRH (gestion prévisionnelle des ressources

humaines) soit réussie est que l'encadrement de proximité soit « *fortement impliqué tant dans le diagnostic que dans la préparation des actions qui en découlent* » (Gilbert, 2006, p.102).

Nous pouvons relever le fait que dans cette revue de littérature récente, il n'est pas fait mention des rôles impartis aux MI en matière de gestion des mobilités internes (hors promotions) ni *a fortiori* en matière de gestion des sureffectifs. Ce constat fait écho à celui mis en exergue par Gandolfi (2009) quand il souligne un point aveugle de la connaissance sur les restructurations accompagnées de suppressions d'emploi, soit les rôles des managers intermédiaires dans de tels contextes. Il est néanmoins possible de considérer que les pratiques de gestion des mobilités internes (promotions, mobilités fonctionnelles, mobilités géographiques, reconversions internes) s'inscrivent au carrefour de nombre des processus mis en exergue dans la littérature, soit tout à la fois les processus de recrutement (en particulier, recrutement interne), les processus d'évaluation, les processus de formation et de développement des compétences, les processus de gestion des carrières, voire les processus de rétribution.

Les rôles des managers intermédiaires en matière de MRH : processus contribuant à la gestion des mobilités internes (issu de Alves, 2009)	
<i>Processus de gestion des carrières</i>	<i>Processus de formation / développement des compétences</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Informer et expliquer les principaux axes du plan de formation. - Faire coïncider les attentes individuelles de formation avec les axes retenus par l'entreprise. - Faire remonter à la DRH les demandes de formation. - Mettre en place un stage interne à l'équipe - Former en temps réel / transmettre ses compétences. - Organiser des retours d'expérience. - Prendre part à l'élaboration des référentiels de compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> - Harmoniser la gestion des carrières soit donner un avis lors de comités de carrière. - Conseiller sur un bilan de compétences. - Accompagner le collaborateur dans la réalisation de son passeport formation ou passeport de compétences.

Pour autant, les mobilités internes elles-mêmes sont appréhendées de façon très contrastée par les différents auteurs en GRH et ressortent comme pouvant soulever nombre d'enjeux de taille. La mobilité interne serait tout à la fois susceptible d'augmenter la motivation et l'attachement des salariés à leur entreprise (Thévenet, 1992), de développer leur polyvalence (Roger et Ventolini, 2004), et de créer et diffuser des savoirs (Abraham, 2002). Cependant, les mobilités internes, en particulier si elles sont subies, voire peu accompagnées, peuvent aussi être sources de forte désorganisation, de pertes importantes de compétences (Abraham, 2004) et d'augmentation des risques psycho-sociaux (Sardas et Gand, 2011).

Enfin, plusieurs risques liés à la décentralisation de la FRH sont identifiés tels qu'une focalisation sur une gestion à court terme des ressources (Dany et Hatt, 2009) ou restreinte au seul périmètre de l'équipe de travail (Dietrich, 2009). Ces rôles élargis en matière de MRH semblent accentuer les contradictions rencontrées par les managers. Les managers doivent faire face simultanément à une nécessité d'individualisation des parcours et à une exigence de maintien de la cohérence des équipes (Dany et Hatt, 2009). Or, Dietrich (2009) souligne que

ces deux impératifs peuvent relever de logiques contradictoires, opposant d'une part une logique de régulation orientant le management d'équipe et d'autre part une logique gestionnaire de la DRH (Dietrich, 2009). Ces rôles nouveaux en matière de GRH accentuent enfin une augmentation générale de la charge de travail des managers (Thomas et Linstead, 2002). Des contradictions peuvent alors peser sur les managers car de nouvelles tâches RH leur sont confiées sans que ne leur soient donnés les moyens de les assumer (Dany et Hatt, 2009). Une critique récurrente est en effet que la délégation des RH aux managers est rarement accompagnée de la suppression pour ces derniers d'autres missions (Kirkpatrick et al., 1992). Face à cette charge de travail, certains managers rechignent alors à se voir confier des responsabilités supplémentaires en termes de GRH, d'autant qu'ils ont parfois l'impression de « *ne pas savoir bien faire* » et qu'ils considèrent que ces responsabilités sont du ressort de la fonction support RH qui doit jouer pleinement son rôle (Thévenet et al., 2009).

Plus largement, les managers peuvent faire face à des directives confuses en termes de GRH, à des objectifs variables, à des attentes contradictoires ainsi qu'à des décalages entre objectifs et procédures imposés et moyens alloués. Ces « *confusions* » contraignent alors les managers à « *interpréter les directives, à les adapter aux situations de travail, à conclure des arrangements et des compromis, à se positionner en permanence* » (Dietrich, 2009, p.198). Dès lors, les managers sont susceptibles de mettre en œuvre des pratiques de « *management clandestin* » (Gonzales, 2003) car reposant sur des compromis avec les subordonnés et des bricolages plus ou moins licites que les hiérarchiques préfèrent ignorer (MispelblomBeyer, 2006).

1.2. Les rôles des MI en situation de changement : une approche par les pratiques

Sur ces questions de compréhension fine des rôles des MI, y compris dans leurs versants de bricolages et d'arrangements, le courant de recherche *Strategy as Practice* s'avère complémentaire et riche d'apports. Dans cette perspective en effet, les managers intermédiaires sont regardés comme des « *praticiens stratèges et bricoleurs* » (Allard-Poesi, 2006, p.36) : ils adoptent des pratiques afin de paraître conformes aux attentes de l'environnement ; ils sont capables de manipuler les matériaux (règles, ressources, normes en vigueur) dont ils disposent, de percevoir et tirer parti de leurs contradictions afin de construire une pratique adaptée à leurs finalités (Allard-Poesi, 2006).

Le courant de la *Strategy as Practice* postule que la stratégie se construit aussi dans les pratiques quotidiennes (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007). La stratégie est dès lors considérée non plus comme un bien que possède l'organisation, mais comme le résultat d'une construction quotidienne par les acteurs (Johnson et al., 2003 ; Jarzabkowski, 2007). Adopter la perspective de la pratique consiste alors à comprendre comment les individus réalisent leurs actions en contexte, étant entendu que ces actions ne sont pas le seul fait d'une délibération, mais qu'elles s'inscrivent dans un contexte de relations sociales, de significations, de règles et routines, de savoir-faire et d'objectifs donnant sens à l'action (Rouleau et al., 2007). L'accent est mis en particulier sur l'analyse de la manière dont les acteurs utilisent les modèles stratégiques, les outils techniques et les codes organisationnels pour construire la stratégie. En outre, via l'adoption d'une « *approche démocratique et pluraliste de la formation des stratégies* » (Rouleau et al., 2007, p. 18), la stratégie n'est pas considérée comme étant construite seulement par les managers situés au sommet de la hiérarchie (comme les approches classiques de la stratégie le laissent penser), mais aussi par les managers situés aux différents niveaux de l'organisation. Le courant *Strategy as practice* permet donc de redonner de l'importance au travail des managers intermédiaires dont « *les contributions et dévotions,*

les improvisations et bricolages quotidiens » (Golsorkhi, 2007, p. 200) sont indispensables à l'entreprise pour construire un avantage concurrentiel soutenu. Par « *leurs pratiques quotidiennes* », ces acteurs de terrain permettent donc « *la construction, le maintien, ou le changement d'une stratégie* » (Golsorkhi, 2007, p. 200).

Le concept de rôle peut être envisagé selon le point de vue du supérieur hiérarchique formulant certaines attentes envers un subordonné, ou être utilisé en référence à la position sociale occupée par un individu. Nous adopterons ici les visions de Stewart (1982) et Grazzini (2010) qui, en mettant en avant la flexibilité inhérente au travail managérial, postulent que les rôles managériaux sont des ensembles de comportements, de pratiques et d'opinions exprimés qui se constituent à la croisée d'attentes (liées à une fonction), de contraintes (internes ou externes à une organisation) et de choix (effectués par le manager). Les rôles effectivement mis en œuvre par les MI peuvent alors diverger par rapport aux rôles attendus (ou prescrits). Mantere (2008) considère ainsi que « *les managers compétents sont capables de transcender et transformer les attentes des managers supérieurs sur leurs comportements* » et que « *dans les organisations, les rôles font partie des discours et des pratiques stratégiques quotidiennes* » (Mantere, 2008, p. 297).

L'étude des rôles des MI en contexte de changement radical est justement au cœur du travail de Balogun (2003), qui examine ces rôles dans une organisation publique britannique récemment privatisée mettant en œuvre une réorganisation dans une culture de management de type « top-down ». Elle met en avant quatre rôles « *complexes et exigeants* » attribués aux MI en tant que « *qu'intermédiaires du changement* ». Les deux premiers rôles, qualifiés de « *traditionnels* », attribués aux MI, sont de conserver la marche des affaires (« *keeping the business going* ») et de mettre en place des changements nécessaires dans leurs services (« *implementing changes to departments* »). Ces rôles révèlent la tension à laquelle font face constamment ces managers entre l'exigence de maintenir le niveau d'activité de leur unité (« *business as usual* ») et celle de mettre en place les changements nécessaires, dans une situation fréquente de surcharge de travail (Balogun, 2003). Les managers intermédiaires occupent également deux rôles fondamentaux, pourtant négligés par la littérature, qui découlent des activités de sensemaking. Le sensemaking représente un processus social et intersubjectif par lequel des individus tentent de comprendre ce qui se passe autour d'eux en attribuant une interprétation aux événements en créant du sens de leur expérience (Balogun, 2003 ; Balogun et Johnson, 2005). Ces deux rôles fondamentaux des managers consistent à entreprendre un changement personnel (« *undertaking personal change* ») de leurs rôles, responsabilités et façon de penser, ainsi qu'à aider les autres à travers le changement (« *helping others through change* ») en donnant notamment du sens à ce dernier. Pour Balogun (2003), pour accéder au rôle qui consiste à aider les autres, les MI doivent au préalable avoir entrepris un changement personnel de leur rôle, processus qui serait favorisé par l'existence d'interactions latérales (avec leurs pairs par exemple) et de modalités informelles de communication ancrées dans le quotidien. Pour Huy (2002), les managers possédant une excellente crédibilité à l'interne et les meilleurs réseaux sont en mesure de faire accepter aux membres de l'organisation un projet de changement en étant tout à la fois convaincants et rassurants. Cela s'explique par le fait que leur proximité avec le terrain leur permet de mieux connaître (que les managers supérieurs) les collaborateurs et ainsi d'être capables de mobiliser ces derniers avec des messages et un langage personnalisés. Ce rôle de « *gestion des flux d'émotions* » peut être rapproché de celui identifié par Balogun (2003) qui consiste à « *aider les autres à travers le changement* » (ils les aident à travers leurs transitions, fournissent un coaching, les forment et les soutiennent) : il permet en tout cas de faciliter le changement, mais aussi d'assurer la continuité des opérations pendant la mise en œuvre de changements radicaux.

Les rôles des managers intermédiaires en contexte de changement sont bien sûr contingents à certains facteurs. Currie (1999) observe que l'influence ascendante des managers intermédiaires n'apparaît pas très marquée dans un contexte de changement stratégique prescrit et à l'intérieur duquel les décisions sont très centralisées. Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) montrent que les rôles des managers de proximité (et notamment des managers de première ligne) doivent être étudiés selon la nature du changement qui se présente sous un continuum allant du changement imposé au changement participatif. Dans un changement imposé, les managers, non impliqués dans le projet, sont vus comme des « *destinataires du changement, au même titre que n'importe quel acteur de l'organisation* » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007, p.118). Leurs pratiques peuvent se résumer à vendre le changement aux opérateurs en s'assurant de leur compréhension et de leur application, ainsi qu'à maintenir le niveau d'activité de leur unité durant tout le processus. A l'opposé, dans un changement participatif (très grande implication et participation des managers), les managers de proximité sont des « *acteurs à part entière du changement* » ayant notamment pour rôle d'être des « *impulseurs créatifs* ». Les pratiques attendues sont alors de faciliter les initiatives, de faire remonter et promouvoir les opportunités stratégiques émergeant de la base opérationnelle, de s'investir dans le développement d'innovations et de s'assurer de l'application dans leur unité des innovations sélectionnées par la Direction Générale.

A l'appui d'une part des travaux sur les rôles des managers intermédiaires en matière de gestion des ressources humaines et d'autre part de ceux qui dans le courant SAP, auscultent les rôles des MI tels qu'ils se construisent et se bricolent dans des contextes de changement, notre démarche de recherche consiste à comprendre la construction des différents rôles déployés par les MI en matière de gestion des mobilités internes en contrastant des contextes de changement radical et des contextes de gestion des mobilités sans réorganisation. Le courant SAP ne s'étant que peu penché sur les pratiques de GRH, nous pensons fructueux de le mobiliser pour justement éclairer les rôles des MI en la matière. Inversement, les travaux sur le « *management des ressources humaines* » ne s'étant que peu intéressés aux rôles des MI en matière de gestion des mobilités internes, en particulier dans des contextes de gestion des sureffectifs, nous proposons de centrer le regard sur ces pratiques, que ce soit « *à chaud* » (lors de restructurations) ou « *à froid* » (en dehors de perspectives de restructurations), en considérant qu'au sein d'une même organisation, les rôles et pratiques déployés « *à froid* » peuvent contribuer à comprendre ceux mis en œuvre « *à chaud* », et inversement. Dès lors, en nous appuyant d'une part sur l'analyse des quatre rôles des MI en contexte de changement radical identifiés par Balogun (2003) et d'autre part sur les rôles des MI en matière de « *management des RH* », nos questions de recherche peuvent être énoncées de la façon suivante : quels sont les différents rôles déployés par les managers intermédiaires en tant que fabricants de la gestion des mobilités internes, qu'ils soient inscrits dans des contextes de changement radical ou non ? Comment ces rôles se construisent-ils ? Quels sens prennent-ils ?

Pour instruire ces questions, nous proposons donc de nous appuyer sur les rôles définis et caractérisés par Balogun (2003), en les orientant et en les transposant vers l'étude de pratiques de gestion des mobilités internes, nous amenant à mobiliser le tableau suivant comme grille de lecture.

Les rôles des managers intermédiaires en contexte de changement radical (<i>Adapté de Balogun (2003) en intégrant des rôles des MI spécifiques aux pratiques de gestion des mobilités internes dans ces contextes</i>).	
<i>Entreprendre un changement personnel</i>	<i>Maintenir l'activité</i>
Se considérer comme un acteur du changement et des mobilités internes	Motiver les membres de l'équipe pour la poursuite de l'activité malgré la perspective d'une restructuration Construire des compromis avec les membres de l'équipe pour concilier exigences de production et temps passé à la gestion du changement
<i>Aider les autres à travers le changement</i>	<i>Mettre en œuvre les changements</i>
Accompagner les membres de l'équipe dans la recherche d'une reconversion interne Mettre les informations et réseaux internes à disposition des autres.	Mener des entretiens d'annonce de la perspective de suppression de poste Redéfinir l'organisation du travail compte tenu de la cible d'effectifs

2. Contextes de la recherche et choix méthodologiques

2.1. Contextes de la gestion de l'emploi et rôles des managers intermédiaires chez GEPM

La gestion des ressources humaines à GEPM emprunte nombre des caractéristiques du modèle de GRH qualifié « d'objectivant » par Pichault et Nizet (2000) : une culture d'entreprise très forte, marquée par la forte adhésion des agents au service public ; un « statut » qui impose des règles spécifiques en termes de RH comme l'accès à des régimes spéciaux de retraite ou l'emploi à vie (ce statut s'applique automatiquement pour les embauchés de moins de 30 ans) ; des carrières encadrées par des règles très précises avec une forte importance du diplôme au départ, un poids important de l'ancienneté et des examens dans la promotion, et de l'ancienneté de la demande pour les mobilités géographiques ; des syndicats qui occupent une place forte dans la régulation sociale de l'entreprise, avec une capacité de mobilisation qui reste importante ; une culture technique et une culture de la sécurité qui pèsent d'un poids important, en particulier dans l'utilisation de la formation continue. De même, les contextes organisationnels et de changement de GEPM s'approchent de ceux étudiés par Balogun (2003) : une entreprise publique en mutation, avec une prégnance de modes de fonctionnement centralisés, « top-down ».

Une des spécificités de GEPM est de connaître plusieurs natures de mutations : des réorganisations structurelles, une « rénovation managériale », et des restructurations accompagnées de suppressions d'emplois (branches F et M). Depuis 1996, GEPM connaît une transformation de ses structures organisationnelles avec l'instauration d'un pilotage par branches et des réorganisations profondes au niveau des structures locales de production (notamment au niveau des établissements qui augmentent en taille et qui sont de plus en plus dédiés à une activité). En cette même année 1996, GEPM s'est aussi engagée dans une démarche dite de « *rénovation managériale* » visant à modifier en profondeur les pratiques de management et les valeurs culturelles sur lesquelles elle s'appuie, dans un « *souci*

d'accroissement de l'efficacité collective et de la satisfaction de chacun au travail » (document interne d'étude du projet industriel de 1996). Les axes majeurs de cette rénovation sont : « *un mode de management plus participatif voire contributif* » basé sur l'écoute, le dialogue, la mise à contribution et la responsabilisation des agents par l'encadrement ; et « *un management par les résultats* » et non plus par les moyens passant par un renforcement de l'implication des managers et des agents dans la poursuite des objectifs de performance de l'entreprise. Cette « *rénovation* » s'est par ailleurs accompagnée d'une volonté de professionnalisation du management, l'encadrant ne devant plus être un « *super technicien* », mais « *un manager* ». Ainsi, la création de la fonction de Dirigeant de Proximité (DPX), premier échelon de management, vise à « *remplacer* » les anciens chefs d'équipe, souvent « *techniciens* » (un responsable de la direction des ressources humaines groupe).

Aujourd'hui, GEPM, comme nombre d'autres organisations publiques, fait face à l'ouverture à la concurrence et à la perte progressive de sa situation de monopole dans son secteur d'activités. La concurrence est déjà effective pour l'activité F. de cet opérateur qui perd régulièrement des parts de marché face à la concurrence. C'est d'ailleurs principalement dans cette activité (ainsi que dans l'activité M. par effet de ricochet) qu'ont eu lieu ces dernières années, des restructurations accompagnées de suppressions d'emplois.

Dans ces contextes, une « *charte du management* » a été élaborée en 2002 qui « *dresse le portrait du manager idéal* » : elle évoque entre autres, un rôle d'évaluation individuelle des agents, un rôle de « *développement des compétences des collaborateurs* », et un rôle de gratification via l'attribution de primes individuelles. A ces éléments a été ajouté en 2008, dans l'accord collectif signé avec les organisations syndicales sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, le fait que « *les éléments d'information issus de la GPEC doivent être utilisés par le management* » et que les DPX doivent mener tous les ans des « *entretiens individuels de formation (EIF)* » destinés à identifier les besoins en formation des agents, dans le cadre de projets professionnels. Enfin, en cas de restructurations accompagnées de suppressions d'emploi, les managers intermédiaires ont comme rôle affirmé de mener un « *entretien exploratoire* » avec tous les agents susceptibles d'être reclassés voire reconvertis. Ce nouveau rôle s'inscrit donc d'une façon plus générale dans le cadre de « *la politique active de l'emploi* » définie par la DRH de GEPM qui vise à « *installer dès aujourd'hui des instruments pour anticiper les menaces importantes existantes sur l'emploi dans une perspective à 5 ans environ* » et dans ce cadre, à faire des managers intermédiaires des « *acteurs des mobilités professionnelles des agents* » (un responsable de la DRH groupe).

Dans ce contexte, nous avons été sollicitées par la Direction de l'emploi de GEPM fin 2010 : les responsables de cette direction, en charge de définir et de porter cette « *gestion active de l'emploi* », s'interrogeaient sur les rôles effectifs du premier niveau de management intermédiaire en matière de gestion de l'emploi, que ce soit dans des contextes de suppressions d'emploi ou non. Les questions adressées étaient alors formulées de la façon suivante : « *une réflexion existe déjà sur les cadres dans les réorganisations, mais on se rend compte que l'on sait peu de choses sur ce premier niveau de management. Par exemple, on a un accord qui dit qu'il doit y avoir un entretien professionnel par an, qui n'est pas l'entretien d'activité... ils ne le font pas ou pas tous... il faudrait que l'on comprenne mieux cela* ». Autour de cette demande, un comité de pilotage associant membres de la direction de l'emploi, membres de la direction des cadres, et directeurs de ressources humaines des branches d'activité de GEPM a été constitué. Il a d'abord été le lieu de la validation des questionnements, de la définition des conditions d'accès au terrain et des principaux choix méthodologiques réalisés. Il a ensuite été le lieu de la restitution, au fur et à mesure, des monographies d'établissement réalisées. Il s'est réuni quatre fois en 2011. Ce dispositif nous a permis de rendre notre recherche « *interactive* » (Girin, 1986) au sens où notre « *travail de*

terrain n'a pas été mené suivant un protocole établi par avance, mais il s'est ajusté à des circonstances, nécessités, opportunités, impossibilités, négociations... qui ont pu parfois l'infléchir » (Girin, 1986, p.1).

2.2. Choix des établissements, recueil et analyse du matériau

Le premier choix réalisé a été de mener des explorations empiriques dans une diversité de contextes au sein de GEPM : en effet, nos interlocuteurs évoquaient de fortes spécificités d'une branche à l'autre et par ailleurs, il s'agissait d'explorer des cas avec et sans restructurations accompagnées de suppressions d'emploi. Deux configurations ont ainsi été distinguées, pour reprendre les termes de nos interlocuteurs : celle d'établissements en « *contexte de productivité régulière* » (T et E) et celle d'établissements en « *contexte de réorganisation avec suppressions de postes* » (M et F). Nous retiendrons ici quatre des établissements investigués : deux établissements considérés comme étant « *à l'abri des réorganisations* » et deux établissements ayant dû conduire récemment des suppressions d'emploi. Pour chacun des établissements, nous avons été mis en relation via un membre de la DRH auprès du dirigeant d'établissement (N+2 des DPX), en demandant à pouvoir rencontrer des DPX, mais aussi des dirigeants d'unité (N+1 des DPX) et, si possible, le dirigeant d'établissement (N+2 des DPX), ainsi que des représentants de la fonction RH locale. Il a aussi systématiquement été demandé de pouvoir suivre quelques jours, dans leur travail quotidien, des DPX, de telle sorte à comprendre finement les contextes et les contenus de leur travail. Enfin, quand cela a été possible, nous avons assisté à des réunions entre dirigeants d'unités, DPX et membres de la FRH, portant par exemple sur les décisions de promotion ou de gestion des reconversions internes. Une fois sur place, et après 3 à 5 jours selon les cas d'immersion avant de mener les premiers entretiens, il a souvent été possible de mener des entretiens avec des personnes (DPX, membres de la FRH ou agents) qui n'étaient pas initialement prévues au programme. Au total, pour ces quatre monographies, quarante-deux entretiens ont été menés (voir tableau récapitulatif du matériau recueilli pour chaque établissement). Les entretiens, menés de façon semi-directive, ont été structurés autour de quatre thèmes : la trajectoire professionnelle de la personne, les rôles généraux du DPX en matière de gestion de l'emploi, les pratiques des DPX en matière de gestion de l'emploi, les ressources dont ils disposent pour remplir ces rôles. Dans chaque établissement, plusieurs types de documents ont aussi pu être récoltés : par exemple, grilles d'entretiens, tableaux de bord, compte rendus de réunions, diaporamas de présentations aux agents, référentiels RH, etc.. A ces explorations au niveau des établissements s'est ajoutée la réalisation de dix-huit entretiens menés au sein de la direction centrale des ressources humaines, de telle sorte à mieux comprendre les contextes, les processus et les contenus de la politique de gestion de l'emploi, les représentations que ces derniers peuvent avoir des managers dits de proximité et leurs attentes à l'égard de cette population.

Tableau récapitulatif des matériaux recueillis dans les 4 établissements étudiés :

	M	F	T	E
Entretiens dirigeants d'unité (DUO) / Directeur d'établissement (DET)	3	2	2	2
Entretiens Dirigeants de proximité (DPX)	4	6	3	5
Entretiens informels agents	0	2	1	2
Entretiens responsables locaux fonction RH	3	3	1	3
Total des entretiens	10	13	7	12
Journées de suivi des DPX	2	0	1	4
Réunions ligne managériale / FRH	2	2	0	1

Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Ils ont donné lieu à une analyse de contenu thématique, cette méthode étant cohérente avec la mise en œuvre de modèles explicatifs de pratiques ou de représentations (Blanchet et Gotman, 2010). Elle a été menée établissement par établissement, amenant à la production de monographies qui ont donc été présentées et soumises à débat lors des comités de pilotage. Les deux premières monographies se sont appuyées sur un double codage simultané des deux chercheurs impliqués dans la recherche. Ce travail en collaboration a permis une plus grande réflexivité et un questionnement important autour du matériau. Cette démarche, essentiellement inductive, peut être rapprochée de la *Grounded theory* de Glaser et Strauss (1967), l'objectif étant de se baser sur le matériau empirique pour faire émerger de la théorie. D'ailleurs, nous avons suivi les préconisations de Strauss et Corbin (2003) en matière de codage, en suivant les différentes étapes de codage simple (réalisation d'un tableau Excel avec les caractéristiques individuelles de chaque répondant), de codage ouvert (apposition d'un code à chaque paragraphe, phrase ou membre de phrase, puis regroupement de ces codes dans des thèmes et sous-thèmes), de codage axial (exploration des relations entre les thèmes), puis de codage sélectif (unification de tous les thèmes autour de catégories centrales).

Enfin, s'agissant d'appréhender et de comprendre les pratiques des managers intermédiaires en matière de gestion de l'emploi, le matériau recueilli nous a surtout permis d'accéder aux pratiques telles qu'elles sont énoncées et narrées par ces derniers, mais aussi telles qu'elles sont prescrites par leur hiérarchie. Se focaliser sur les « pratiques énoncées par les managers » nous rapproche alors de l'article de Balogun (2003) qui étudie également ces dernières en interrogeant les managers intermédiaires notamment sur leurs vécus et les difficultés qu'ils rencontrent. Un parallèle peut également être fait avec les « narrations de pratiques » de Rouleau (2010), dans la mesure où une des questions de la grille d'entretien mobilisée consiste par exemple à demander aux managers intermédiaires de raconter les problèmes

qu'ils ont récemment rencontrés en matière de gestion des mobilités internes des membres de leur équipe.

3. Les rôles des managers intermédiaires en matière de gestion des mobilités internes face à l'injonction d'être « acteurs des mobilités internes »

Nous reprenons ici les analyses issues dans quatre monographies d'établissements menées au sein de GEPM, en adressant de façon transversale la question des rôles et des pratiques des MI en matière de gestion des mobilités internes et en subdivisant la présentation des résultats par catégorie de processus : rôles dans la promotion interne / carrière, rôles dans le développement des compétences / la formation, rôles dans la gestion des sureffectifs.

3.1. Les rôles des MI dans la gestion des carrières : des rôles mineurs entre règles formelles et constats de bricolages par rapport aux rôles prescrits

Les contraintes du système de notation des agents, tel qu'il détermine en partie les promotions, sont soulignées à la fois par les DPX et par leurs responsables hiérarchiques. Ces contraintes sont liées aux règles de notation de la DRH nationale (avec un poids important accordé à l'ancienneté et au niveau de formation initiale), aux règles de notation régionale mais aussi à la nécessité pour les établissements de « maîtriser la masse salariale » face aux « impératifs croissants de productivité » ainsi que « d'assurer la paix sociale ». Concernant ce rôle de notation tel qu'il vient déterminer les promotions et donc les mobilités ascendantes, les propos recueillis dans les quatre établissements sont totalement convergents.

La promotion s'effectuant par augmentation dans la grille de qualification, le rôle des managers de proximité est selon eux, de défendre certains agents pour faire en sorte qu'ils fassent partie des X personnes qui connaîtront une telle augmentation synonyme de promotion. Dans ce registre, ils s'affirment comme étant forces de proposition, les décisions elles-mêmes étant prises au niveau des dirigeants d'unité. Ils ont plus un rôle de préparation des données pour les commissions. Leurs choix vont se fonder sur les évaluations des agents, mais aussi sur les anticipations qu'ils ont de l'impact de leurs recommandations compte tenu de l'application des règles d'ancienneté : ainsi, il peut être rationnel de proposer à une augmentation de qualification quelqu'un qui est proche dans la liste plutôt que quelqu'un jugé meilleur mais bien trop loin dans la liste, quelle que soit par ailleurs l'évaluation portée sur la personne. A l'inverse, il faut beaucoup d'arguments pour accélérer la montée d'un agent dans la liste, d'autant que les organisations syndicales vont veiller au primat de l'application des règles d'ancienneté. Malgré des processus de décision fortement normés, liés au respect de procédures avec un poids particulier de l'ancienneté, les DPX se sentent en même temps responsables des promotions de leurs agents ou en tout cas, tiennent au fait de pouvoir obtenir des décisions en la matière car elles sont un signe extérieur de leur capacité managériale : « Un DPX qui fait évoluer ou qui réussit à avoir un certain nombre de qualifications chaque année pour son équipe, c'est un bon DPX » (DPX).

Pour autant, dans les différents établissements étudiés, tous narrent des configurations où non seulement leur avis n'a pas été suivi, mais où, selon eux, les règles définies dans les procédures n'ont pas été appliquées, voire ont été détournées. Les uns décrivent ainsi certaines décisions qui relèvent de formes d'arbitraire ou en tout cas de critères plus opaques, quand par exemple quelqu'un a antérieurement déplu et ne progresse jamais. Autre cas de

figure, plus fréquemment narré : celui où quelqu'un jugé « mauvais » ou « médiocre » se voit au contraire survalorisé ou promu pour lui donner plus de chances de partir à l'occasion d'une mobilité interne. Ils sont ainsi nombreux à émettre des doutes sur le fonctionnement du système de promotions, estimant que les informations transmises ne sont pas toujours exactes, et laissant entendre que d'autres managers cherchent à favoriser la mobilité d'agents en survalorisant leur dossier. Certains se défendent de telles pratiques ; d'autres les énoncent clairement.

Dès lors, dans l'ensemble des établissements étudiés, les DPX jugent ce système de mobilités comme injuste derrière une façade de mécanismes automatiques. L'injustice est selon eux, celle qui est faite aux meilleurs agents, de ne pas pouvoir évoluer, parfois avant longtemps ; d'autant plus que ce rythme lent peut être dû à une survalorisation d'agents dont on chercherait à se séparer. Les DPX trouvent cette pratique intolérable : ils peuvent se trouver en situation de devoir accueillir un agent qui a été poussé au départ. Les managers font face sur ce point à un véritable dilemme : la pression de la production les pousse à court terme à chercher à garder leurs meilleurs agents, quand bien même ils peuvent aussi être reconnus comme de « bons DPX » s'ils parviennent à obtenir des promotions pour les agents. Un DPX affirme alors que les mobilités des agents ne sont pas accompagnées et ont lieu au « *compte goutte* », lorsque les agents « *motivés et entreprenants dans les démarches* » (notamment en prenant contact eux-mêmes avec l'établissement d'accueil) font preuve de « *patience et de détermination* ».

Donc, chez GEPM, un « bon manager » est un manager qui favorise la promotion et la mobilité professionnelle choisie, mais ce rôle entre en tension avec le fait d'assurer la continuité et la qualité de l'activité, tout en accroissant la productivité. Les pratiques décrites relèvent à la fois de rôles mineurs joués par les DPX dans ces mécanismes, qui se jouent en grande partie en d'autres lieux, mais aussi de pratiques de rétention de leur part (même s'ils s'en défendent aussi), gages d'assurance pour leurs objectifs de performance opérationnelle, sur lesquels ils sont principalement jugés. Ces pratiques peuvent alors entrer en contradiction avec les objectifs affichés « *d'activer les mobilités internes* ».

3.2. Les rôles des MI dans le « développement des compétences des agents » : des dispositifs plus ou moins mis en œuvre ... tout ça pour quoi ?

En matière de « *développement des compétences des agents* », qui constitue une des facettes d'un « *bon manager* » tel qu'énoncé dans la charte du management de GEPM, les DPX doivent mener des entretiens individuels de formation (EIF) avec chaque agent, en plus des entretiens annuels d'appréciation ; ils doivent aussi être les garants de la maîtrise du poste par les agents, éventuellement en réalisant des contrôles et des accompagnements. Nous allons voir que selon les établissements, ces dispositifs sont mis en œuvre à géométrie variable, avec parfois des pratiques qui ressemblent à du bricolage. Mais dans tous les cas, la question adressée est partout la même (« *pour quoi ?* ») soulignant l'absence de finalité visible de ces dispositifs, qui ne semblent pas être réellement les outils d'activation des mobilités qu'ils sont conçus pour être.

Dans plusieurs établissements (T. et E.) dont l'organisation du travail est en grande partie nomade et où les DPX n'ont pas de contact quotidien avec les agents, la mise en œuvre de l'EIF se heurte à des problèmes organisationnels. Dans l'établissement T., il nécessite de mobiliser les agents (et le DPX concerné) jusqu'à une journée entière si on se base sur les textes réglementaires. Pour éviter cette mobilisation jugée bien souvent par les DPX comme une perte de temps, des « *bidouillages* », des « *pratiques terrain* » voient le jour d'après les

propos tenus par les DPX. Ainsi, en amont, seuls les agents (minoritaires) qui ont manifesté le souhait de faire un EIF (en répondant « oui » au formulaire de demande du DPX) font cet entretien (tandis qu'il est censé être systématique). Dans l'établissement E., les mêmes contraintes organisationnelles amènent les DPX à réaliser l'entretien d'appréciation et l'entretien individuel de formation conjointement. Les contraintes de production peuvent aussi amener certains à décaler dans le temps l'organisation des entretiens professionnels, par exemple de janvier à mai. Comme le souligne un DPX, ce décalage peut poser problème, s'agissant notamment de fixer des objectifs : « *donc c'est sûr que leur donner des objectifs ou des projections en mai et alors qu'il y a déjà cinq mois qui sont écoulés, c'est beaucoup trop juste* ».

Dans les établissements M. et F., ces contraintes d'organisation de rendez-vous se posent nettement moins, puisque managers et agents travaillent au quotidien sur le même site. Pour autant, dans le cas F., la prégnance du contexte de restructuration accompagnée de suppressions d'emploi fait que les EIF ne sont pas prioritaires : il s'agit avant tout de mener les « entretiens exploratoires » (voir plus loin) définis pour ces situations. Dans le cas M., la plupart des DPX affirment faire simplement signer aux agents le document relatif à l'EIF sans organiser un réel entretien, pratique qui semble au moins informellement validée par certains dirigeants d'unité. Ils argumentent cette pratique en disant qu'ils n'en voient pas l'utilité. Les DPX peuvent également avoir des réticences à demander à leurs agents leurs souhaits en matière de formation, ces demandes étant parfois sources de frustration pour ces derniers dans la mesure où les formations sont souvent longues à être mises en œuvre voire impossibles à organiser dans les unités opérationnelles en sous-effectif.

Ces constats doivent donc être rapprochés de ce qui est dit par les DPX du recours à la formation professionnelle, qui concerne trois des quatre établissements (M., T. et E.), et qui peut se résumer simplement : une attention forte est portée à la formation sur le poste de travail (sécurité, sûreté, maîtrise technique, qualité, ...) avec sur ces aspects l'organisation régulière et automatique de formations parfois obligatoires ; par contre, s'agissant de formations appelées « annexes » ou « non-obligatoires », telles qu'a priori elles pourraient préparer à des mobilités professionnelles, elles sont nettement plus aléatoires dans leur validation et dans leur mise en œuvre. Plusieurs DPX évoquent des réticences à voir des agents partir pour des formations « non-obligatoires », du fait de contraintes d'organisation et de production. Ils ne savent alors pas jusqu'où ils peuvent ou non s'opposer, mais soulignent la tension que cela introduit dès que leur équipe est en sous-effectif, et parlent de leurs tentatives de reporter ce type de projet. A l'inverse, dans l'établissement F., qui connaît une restructuration importante où tous les agents sont en sureffectif, l'accent est mis sur le fait de proposer des formations « annexes », liées à un projet de reconversion en interne.

L'EIF, conçu comme un des outils clés de la gestion des mobilités internes et incarnant le rôle de « *développement des compétences des agents* » de la part des DPX, semble dans tous les cas fort peu mobilisé. Il est l'objet de dévoiements dans son organisation concrète : peu d'informations auprès des agents, un temps imparti limité. Au-delà des contraintes organisationnelles, ce qui est décrit concernant l'EIF ressort comme un sous-produit d'autres dimensions : une faible connaissance des enjeux de mobilité interne en général ; un faible recours aux formations hors métier de base sauf quand la situation de sureffectif l'impose ; des marges de manœuvre limitées en matière d'organisation des mobilités des agents. Dès lors, ces bricolages par rapport aux rôles prescrits peuvent être lus comme une stratégie d'adaptation des managers intermédiaires au fait qu'ils ont des doutes légitimes sur les finalités de ces pratiques, manifestant ainsi, de façon néanmoins prudente, une volonté de ne pas être associés voire considérés comme complices de processus – en l'occurrence de

développement des compétences et de formation continue hors maîtrise du poste – qui sont décrits comme ne fonctionnant pas réellement.

3.3. Les rôles des MI lors des restructurations avec sureffectif : assurer la production ... et au-delà ?

Les deux établissements F. et M. connaissent, au moment de l'enquête, une situation de restructuration liée dans les deux cas à une baisse de charges. Cela concerne 90% des postes (soit environ 180 personnes) dans le cas F. où la production est réduite au minimum ; cela concerne une part plus faible des postes (20% soit environ 80 agents) dans le cas M. Pour les DPX des deux établissements qui ont connu des restructurations avec suppressions d'emploi (certains sites de M. et l'établissement F.), ils font en premier lieu part de leur difficulté à continuer à assurer la production à partir du moment de l'annonce de la restructuration. Dans l'établissement F., elle est annoncée en septembre, le niveau de production devant être maintenu jusqu'en décembre, avec des agents décrits comme « *démotivés* », « *ailleurs* », « *pas sereins* » et « *davantage absents* ». En outre, le fait que les départs ont été organisés au fil des solutions de reclassement trouvées pour les agents a pu créer des situations de sous-effectif provisoires, amenant souvent les DPX à devoir occuper des postes d'agents, se sentant alors tirés vers le bas. Dans le même ordre d'idée, les DPX de l'établissement M. estiment que leur principal rôle dans la réorganisation a été « *d'assurer le maintien de la production* ». Ce rôle a pu les amener à faire le relais d'information entre l'antenne de gestion des reconversions internes (FRH) et les agents, mais aussi à « *remotiver les agents au travail en les écoutant davantage* », « *en étant plus cool dans le management* ». Ce dernier point consiste pour les DPX à accepter des arrangements, des assouplissements de certaines règles de fonctionnement (en acceptant par exemple que les agents arrivent en retard), de manière à adapter leur management au contexte « *pesant* » et « *tendu* » des réorganisations.

Outre ce rôle lié à la continuité de la production et de l'exploitation, il est demandé aux DPX de façon variable selon les cas, de mener des « *entretiens exploratoires* ». Selon un principe énoncé par la DRH nationale, l'entretien exploratoire consiste à demander aux agents de donner, en plus d'informations personnelles, leurs desideratas concernant leur projet professionnel. Cet entretien doit être réalisé par les DPX avec chacun des agents : cela a été le cas dans l'établissement F., mais pas chez M. où il a été fait le choix de faire réaliser lesdits entretiens par la FRH. Dans le cas de l'établissement F., les DPX ont reçu une formation pour se préparer à ces entretiens et ont dû les mener sur un mois, période jugée courte. Concernant la réalisation des entretiens, les DPX semblent tous avoir compris et appliqué le principe de l'entretien exploratoire qui est de demander aux agents leurs desideratas « *sans les orienter* », « *sans les brider* », « *sans rien leur proposer* ». Ils se sont donc apparemment contentés de poser des questions aux agents « *pour les aider à réfléchir* » et « *d'écrire ce qu'ils disaient* ». Ceci étant souligné, certains DPX (quatre sur les six) ont néanmoins mis en œuvre des pratiques complémentaires dans la préparation des entretiens, qui ne leur étaient pas formellement demandées, ni même suggérées : préparation d'un classeur avec présentation des différents métiers de GEPM, organisation de « *journées découvertes* » dans d'autres établissements, information préalable des agents sur les questions qui seront abordées dans l'entretien pour qu'ils puissent préalablement y réfléchir, réalisation de deux voire trois entretiens préalablement à l'entretien exploratoire avec leurs agents permettant une écriture finale des desideratas qui soit mûrement réfléchie. Ils ont en effet estimé qu'il était de leur rôle de préparer préalablement leurs agents à ces entretiens et ils ont ainsi, de leur initiative, mis en place ces différents moyens. Il apparaît ainsi que certains DPX auraient souhaité que leur rôle soit limité au fait d'assurer la production tandis que d'autres, au contraire, ont

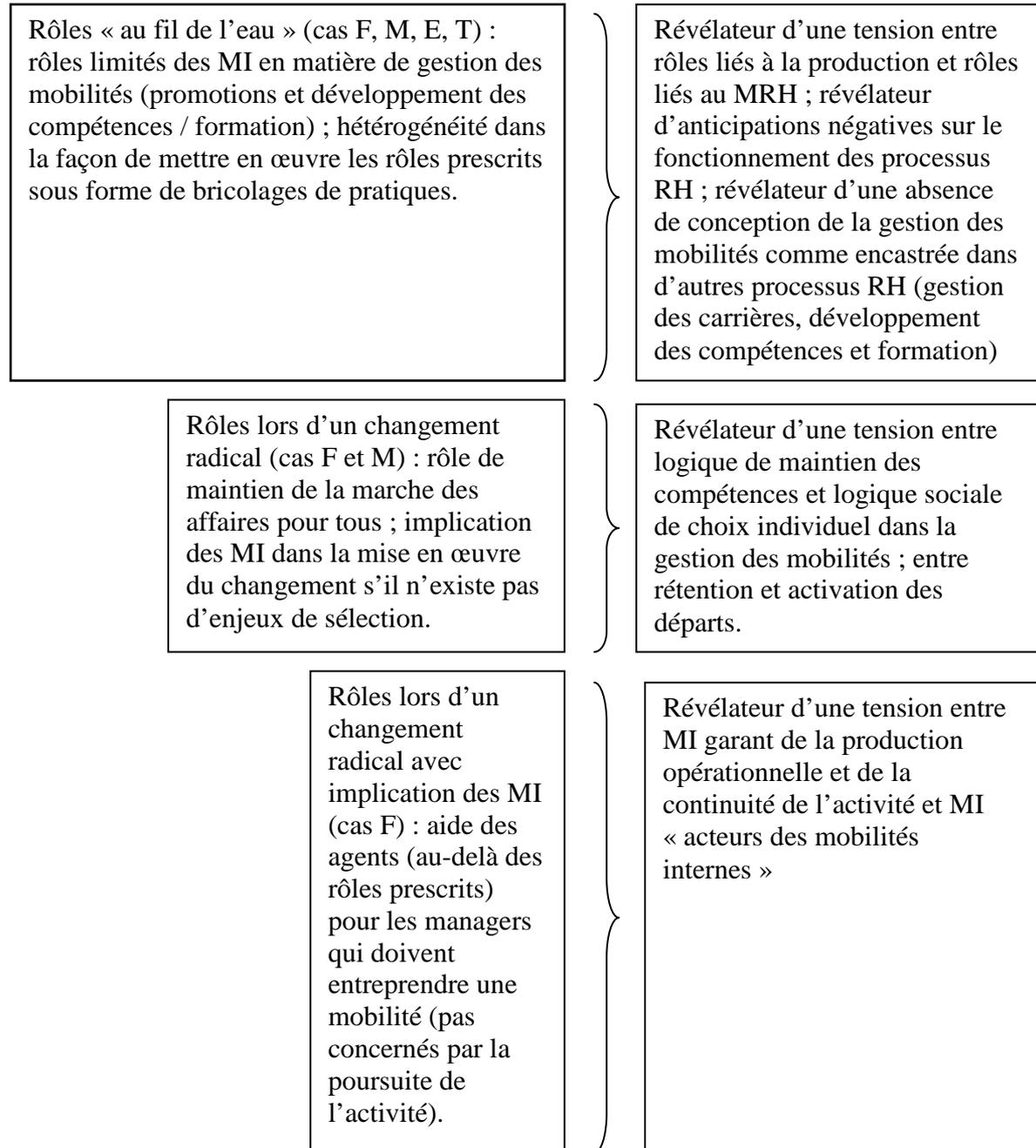
délibérément voulu occuper des rôles plus étendus au cours de l'accompagnement des agents en reclassement. Ces derniers se caractérisent par le fait qu'ils sont eux-mêmes concernés par des suppressions d'emploi et savent, au moment où ils mettent en œuvre le changement, qu'ils doivent eux-aussi trouver une solution de mobilité interne. A l'inverse, ceux qui n'affirment pas avoir étendu leurs rôles d'accompagnement pour aider plus avant les agents, ont comme caractéristique de devoir rester plus longtemps dans l'établissement pour gérer la fin de l'activité.

Dans le cas de l'établissement M., les DPX ont été peu impliqués dans le processus d'annonce et d'accompagnement des agents dont les postes étaient supprimés. S'ils ont pour rôle affirmé par leurs responsables hiérarchiques de devoir être « *un relais d'information auprès des agents* » et ce tout au long du processus de réorganisation, ils estiment ne pas avoir eu les informations nécessaires pour pouvoir expliquer les fondements de la réorganisation aux agents. Surtout contrairement au cas précédent et à ce qui semble être la consigne nationale, les DPX ont été dessaisis des entretiens exploratoires qui ont été menés par la FRH, cette dernière évaluant ensuite ceux qui ont « *le projet de mobilité le plus solide* » pour favoriser leur mobilité. Dans cette situation, si les DPX se disent tous en accord avec ce principe décidé par la Direction, certains regrettent le départ de leurs « *meilleurs spécialistes* » alors que d'autres, à l'inverse, font face à la déception des « *agents les plus performants* » qui sont retenus malgré un projet de mobilité solide. Ce point a particulièrement été débattu lors des réunions du comité de pilotage de l'étude, amenant à conclure que la promotion de la mobilité choisie peut entrer en tension avec le fait de vouloir « *garantir les compétences clés* », tension qui amène à des arbitrages locaux dont les critères de décision ne sont pas clairs aux yeux des DPX ni des agents, donnant alors une impression d'arbitraire ; mais tension qui peut expliquer en partie pourquoi les DPX n'ont pas été associés à la mise en œuvre des reconversions internes via par exemple l'entretien exploratoire. Compte tenu de cette tension à gérer, les DPX se sont affirmés plutôt soulagés de ne pas avoir à mener les entretiens exploratoires, même s'ils ont pu regretter d'avoir de ce fait un rôle très limité.

4. Discussion : des rôles en poupées russes révélateurs de tensions dans la gestion des mobilités internes

Comme des poupées russes (voir schéma de synthèse), la diversité des rôles des managers intermédiaires en matière de gestion des mobilités internes s'exprime tout d'abord selon que le contexte soit celui d'une gestion au « fil de l'eau » ou celui d'un changement radical accompagné de suppressions d'emploi ; elle s'exprime ensuite au sein de configurations de changement radical selon que l'épreuve de sélection soit forte ou non ; elle s'exprime enfin au sein de configurations de changement radical sans épreuve de sélection selon que les managers intermédiaires soient eux-mêmes concernés par un enjeu de reconversion interne ou non. Les rôles des MI en matière de gestion des mobilités internes ne sont pas si clairs ni universels que cela malgré une attente générique exprimée en termes de « *managers intermédiaires acteurs des mobilités internes* ». L'examen de quatre cas différents au sein de GEPM permet de mettre en exergue des constats et mécanismes communs derrière les spécificités de métiers ou d'activités.

Schéma de synthèse des résultats



Quand les MI décrivent leurs rôles en matière de gestion des mobilités internes en dehors d'enjeux de sureffectif, ils convergent tous vers l'énoncé d'un rôle limité, et ce dans les quatre établissements. On peut ici penser qu'il y a une forme de contradiction à enjoindre les MI d'endosser un nouveau rôle en matière de gestion des mobilités internes sans leur donner les clés, en tout cas un rôle effectif sur les autres facettes du management des RH tels que la promotion, ou la formation professionnelle. Comme si la gestion des mobilités internes était une dimension à part du management des RH, désencastrée et autonome. Or, à l'inverse, nous l'avons vu, la gestion des mobilités s'inscrit au carrefour de nombre de pratiques de GRH. Dès lors, il devient de fait difficile pour les MI d'avoir un rôle effectif en matière de gestion des mobilités internes s'ils n'en ont pas sur les autres volets du management des RH que sont la gestion des carrières ou encore les processus de gestion des compétences et de formation continue, voire que ces processus semblent eux aussi fonctionner dans des logiques de court

terme, centrés sur la tenue des postes. L'injonction devient donc contradictoire, voire paradoxale, quand il leur est demandé « d'être acteurs », sans disposer de marges de manœuvre. La tentative de décentralisation des rôles ressemble plus à une forme de défausse de responsabilités sur un objet mal identifié que sont les mobilités internes. La pratique des MI qui consiste à ne pas réellement mettre en œuvre ce qui leur est demandé en termes de dispositifs (par exemple, les Entretiens Individuels de Formation) peut alors être lue comme une façon de résoudre la contradiction, en tout cas de ne pas être complices de processus RH qui ne semblent pas réellement fonctionner, sous couvert de contraintes d'organisation et de surcharge qui, même si elles sont bien réelles, font figure d'arguties. Et de report en report de responsabilités, la préparation et l'organisation de mobilités, quand elles ont lieu, reposent sur l'initiative individuelle des agents, décrits comme particulièrement motivés, ce qui paraît réducteur par rapport à l'objectif d'ensemble annoncé d'activation des mobilités. La tension est liée comme l'ont évoqué Dietrich (2009) et Dany et Hatt (2009) à un décalage entre les objectifs recherchés et les moyens organisationnels mis en œuvre, mais au-delà, à une absence même de définition de ce que recouvre la gestion des mobilités, ce qu'elle vient toucher et ce qu'elle implique. L'injonction pesant sur les MI peut par suite être interprétée comme une tentative de combler en façade cette absence, sans pour autant la résoudre. Les MI ne sont ici pas les « maillons forts » prônés par Thévenet et al. (2009), mais bien plus des maillons faibles non seulement confrontés aux contradictions du système de gestion des mobilités mais aussi révélateurs de ces dernières. Si la cohérence d'un système de gestion des mobilités se mesurait à la cohérence de l'ensemble des rôles impartis aux MI en matière de MRH, la température de ce thermomètre serait ici critique.

Dans les cas avec restructurations accompagnées de suppressions d'emploi, assimilables à un changement radical (M. et F.), il apparaît que les MI n'ont pas tous endossé les mêmes rôles. Ils ont tous dû assurer, comme l'a identifié Balogun (2003), « la marche des affaires », ceci étant générateur de surcharge. Par contre, dans un cas ils ont été impliqués dans la mise en place des changements (deuxième rôle identifié par Balogun) via la réalisation d'entretiens exploratoires, mais pas dans l'autre. Dans les deux cas, le changement est imposé, suite à une décision centralisée. Mais, dans un cas, la décision de restructuration accompagnée de suppressions d'emploi concerne la quasi-totalité de l'activité, destinée à s'arrêter, sans enjeu de maintien de compétences et de pérennité de l'activité. Dans l'autre cas, la proportion de suppressions d'emploi est plus faible et l'enjeu de maintien des compétences est d'autant plus fort que l'activité nécessite des compétences spécialisées et spécifiques qui peuvent se faire rares. Il y a donc dans un cas, un enjeu de sélection des personnes en sureffectif qui est absent dans l'autre cas. Cet enjeu de sélection est d'autant plus sensible qu'il est tiraillé entre des contraintes opérationnelles de poursuite de l'activité (sélectionner au départ les « moins bons » pour conserver les compétences) et des contraintes de paix sociale (sélectionner au départ les volontaires ou ceux qui ont un projet de reconversion abouti pour assurer a priori la qualité des mobilités internes). Les MI sont finalement extraits de ce dilemme entre contraintes locales et contraintes globales en étant dessaisis de cette responsabilité, et donc du rôle de mise en place du changement, rôle qui est assumé par la FRH. En étant exclus de ces processus, ils éprouvent des difficultés à trouver du sens aux choix opérés et par ailleurs, ils ne sont pas en mesure d'atteindre les autres rôles définis par Balogun (2003) tels que le fait d'opérer un changement personnel et celui d'aider les autres dans le changement.

A l'inverse, quand les MI sont impliqués dans la mise en place du changement (en l'occurrence, ils doivent annoncer la perspective de la mobilité interne et recueillir les souhaits des agents), alors il semble qu'ils puissent avoir accès au fait « d'aider les autres à travers le changement » (Balogun, 2003). Pour autant, une diversité doit ici aussi être soulignée : certains développent des pratiques inattendues d'accompagnement qui vont au-

delà de leurs rôles prescrits, d'autres non. Il apparaît que les premiers sont eux-mêmes concernés par une perspective de mobilité interne, ce qui n'est pas le cas des seconds qui, eux, doivent assurer la continuité de l'activité. Nous pouvons alors considérer que ceux qui déploient leurs rôles jusqu'à aider les autres dans le changement, sans que cela leur soit demandé, sont ceux qui ont tout à la fois été impliqués dans le changement et ont dû construire un changement personnel, proche du « *undertaking personal change* » exposé par Balogun (2003), ce qui semble facilité par le fait qu'ils sont moins investis voire en partie déchargés d'enjeux liés à la production. Ces éléments nous amènent alors à suggérer que le fait d'accéder à un rôle d'aide des autres, en l'occurrence des membres de l'équipe, suppose pour les managers intermédiaires d'avoir à la fois été impliqués dans la mise en œuvre du changement et en partie déchargés des contraintes de production. Cette ambivalence dans les rôles des managers intermédiaires selon qu'existe ou non un enjeu de sélection est donc révélatrice de la tension entre logique de continuité de l'activité et logique de limitation des effets de la rupture d'emploi... elle laisse à penser, peut-être de façon un peu paradoxale, qu'il est finalement plus aisé pour les MI dans leur rôle prescrit d'acteurs des mobilités, de se situer dans un contexte de changement très radical où la question de la sélection des personnes en surnuméraire est de fait réglée.

Au total, nos résultats introduisent une hiérarchie dans les rôles tels qu'ils ont été identifiés par Balogun (2003), invitant à considérer que tous les managers intermédiaires n'y ont pas accès, et qu'il existe des conditions qui permettent (ou favorisent le fait) de passer de l'un à l'autre et de pouvoir accéder à un déploiement effectif de certains rôles. Simultanément, ils permettent de mettre en lumière, de façon contrastée, les conditions de la décentralisation des responsabilités en matière de gestion des mobilités ou en tout cas, les tensions entre logiques de production et logiques d'accompagnement des salariés qui traversent une telle volonté affirmée de décentralisation.

De ces différents points de vue, ces résultats plaident pour une approche micro- de compréhension des pratiques de MRH, en se situant à un niveau infra-organisationnel, celui des pratiques des managers intermédiaires eux-mêmes, pour porter un regard à hauteur des personnes directement concernées par de telles injonctions. Il nous semblerait souhaitable de poursuivre la démarche d'enquête à la fois en explorant les effets, par exemple sur la qualité de l'accompagnement des agents, mais aussi sur le vécu de ces mêmes managers intermédiaires dans les différentes configurations identifiées. Ces résultats qui sont le fruit d'une exploration menée auprès de managers intermédiaires situés au premier niveau de management, appelleraient en outre d'être confrontés à une analyse des rôles et pratiques de managers intermédiaires ayant de fait des responsabilités plus importantes. Enfin, compte tenu de ce que cette diversité de rôles, traduite dans des bricolages de pratiques, révèle en termes de façons de concevoir et de construire la gestion des mobilités internes et de cohérence des processus RH, il s'agirait d'inscrire cette analyse des rôles des managers intermédiaires dans une compréhension plus globale des interactions de rôles entre les différents protagonistes que sont les différents maillons de la ligne hiérarchique et les différents maillons de la fonction RH.

Bibliographie

- Abraham J. (2002), « Gestion de la mobilité interne et création de valeur », *Actes du XIIIème Congrès annuel de l'AGRH*, Nantes.
- Abraham J. (2004), « Marché interne du travail, enjeux et limites de la mobilité », in Guerrero S., Cerdin J.L., Roger A. (dir), *Gérer les carrières : enjeux et perspectives*, Vuibert, Paris, p.75-96.

- Allard-Poesi F. (2006), « La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire », in Golsorkhi D. (éd.), *La fabrique de la stratégie*, Vuibert, Paris, p.27-47.
- Alves S. (2009), « La place des managers dans les processus ressources humaines », *Management & Avenir*, vol.1, n°21, p.244-260.
- Autissier D., Vandangeon-Derumez I. (2007), « Les managers de première ligne et le changement », *Revue française de gestion*, n°174, p.115-130.
- Balogun J. (2003), « From blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries », *British Journal of Management*, n°14, p.69-83.
- Balogun J., Johnson G. (2005), « From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking », *Organization Studies*, vol.26, n°11, p1576-1601.
- Blanchet A., Gotman A. (2010), *L'entretien*, Paris, Armand Colin.
- Brewster C., Larsen H., Mayrhofer C. (1997), « Integration and Assignment: A paradox in Human Resource Management », *Journal of International Management*, vol.3, n°3, p.409-433.
- Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. (2007), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.
- Chambrier L., Henriot B. (2000), « Le partage de la fonction Ressources Humaines et ses dangers : Pour une fonction partagée mais autonome », *Actes du 11^{ème} Congrès de l'AGRH*, Paris.
- Currie G. (1999), « The influence of Middle Managers in the Business Planning Process: a case study in the UK NHS », *British Journal of Management*, n°10, p.141-155.
- Dany F., Hatt F. (2009), « Pourquoi conserver une fonction RH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes ? », *Management & Avenir*, vol.1, n°21, p.207-220.
- Dietrich A. (2009), « Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène », *Management & Avenir*, vol.1, n°21, p.196-206.
- Gandolfi F. (2009), « Where did downsizing go? A review of 30 years of a strategic business phenomenon », *The Australasian Journal of Business and Social Inquiry*, vol.7, n°1, p.40-65.
- Gilbert P. (2006), *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris, La Découverte.
- Girin J. (1986), « L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », *Actes publiés par l'ISEOR*, Lyon, p. 170-186.
- Glaser B.G., Strauss A. (1967), *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Sociology Press, Chicago.
- Golsorkhi D. (2007). « Rencontres avec Ann Langley, Damon Golsorkhi et Valérie Chanal », *Revue française de gestion*, n°174, p.197-201.
- Gonzales D. (2003), *Fonction RH et management de proximité. Fausses évidences et vraies questions*, Document Entreprise et personnel, Paris.
- Grazzini F. (2010), « Processus de constitution des rôles managériaux dans la formation de la stratégie : une lecture ancrée dans la théorie des représentations sociales », *Actes de la XIX^{ème} Conférence de l'AIMS*, Luxembourg.

- Huy Q.N. (2002), « Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers », *Administrative Science Quarterly*, n°47, p.31-69.
- Igalens J. (2006), « Tous DRH, la logique du partage de la fonction », In Peretti J.M. (éd), *Tous DRH*, Paris, Editions d'Organisation.
- Jarzabkowski P., Balogun J., Seidl D. (2007), « Strategizing: The challenges of a practice perspective », *Human Relations*, vol.60, n°1, p.1-30.
- Johnson G., Melin L., Whittington R. (2003), « Micro Strategy and Strategizing: Toward an Activity-Based View », *Journal of Management Studies*, vol.40, n°1, p.3-22.
- Kirkpatrick I., Davies A., Oliver N. (1992), « Decentralization: Friend or Foe of HRM? », in Blyton P., Turnbull P. (eds), *Reassessing Human Resource Management*, London, Sage publications, p131-147.
- Larsen H.H., Brewster C. (2003), « Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? », *Employee Relations*, vol.25, n°3, p.228-244.
- Mantere S. (2008), « Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency », *Journal of Management Studies*, vol.45, n°2, p.294-316.
- MispelblomBeyer F. (2006), *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin.
- Peretti J.M. (2006), « Tous DRH : Un défi pour les managers », in Peretti J.M. (éd), *Tous DRH*, Paris, Editions d'Organisation.
- Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- Roger A., Ventolini S. (2004), « La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques », *Actes du XVème Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal.
- Rouleau L. (2005), « Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day », *Journal of Management studies*, n°42, p.1413-1441.
- Rouleau L. (2010), « Studying strategizing through narratives of practice », in Golsorkhi D., Rouleau L., Seidl D., Vaara E. (éds), *Cambridge Handbook of Strategy*, Cambridge, Cambridge University Press, p.258-270.
- Rouleau L., Allard-Poesi F., Warnier V. (2007), « Le management stratégique en pratiques », *Revue française de gestion*, n°174, p.15-24.
- Sardas J.C., Gand S. (2011), « Les transitions professionnelles contraintes par des restructurations : dynamiques individuelles et modalités d'accompagnement », *Gérer et comprendre*, n°103, p.26-36.
- Stewart R. (1982), *Choices for the Manager*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Strauss A., Corbin J. (2003), *L'analyse de données selon la grounded theory. Procédures de codage et critères d'évaluation*, Paris, La Découverte.
- Thévenet M. (1992), « Gestion de carrière, système de présentation et implication des cadres », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°2, p.36-42.
- Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Normand E., Bender A.F. (2009), *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, France, Pearson Education.
- Thierry D., Maincent J. (1980), « Gestion des carrières et mobilité des cadres », *Personnel*, n°225, p.53-61.

Thomas R., Linstead A. (2002), « Losing the plot? Middle managers and identity », *Organization*, n°9, p.71-93.