

HEC MONTRÉAL

Le déploiement des talents au sein d'un marché interne de l'emploi en turbulence : une
analyse comparative de deux cas

par

Alexis St-Pierre Cadieux

Maîtrise en Sciences de la gestion

Option management

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de
Maîtrise ès sciences (M. Sc.)

Août 2013

© Alexis St-Pierre Cadieux, 2013

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Sommaire

La gestion des ressources humaines n'est pas un champ d'étude récent. Plusieurs pans de cette dernière jouissent déjà d'une littérature abondante. On pense notamment à l'attraction, la sélection et la rétention des candidats hautement qualifiés. La gestion du rendement tout comme l'évaluation et le développement des compétences sont aussi des domaines bien documentés. Il en est de même pour la planification de main-d'œuvre et le développement de la relève. Sous cette diversité de préoccupations se cache une faille, celle du déploiement des talents. Faisant fortement référence à la notion de mouvement, ce domaine englobe les pratiques à mettre en place afin de s'assurer d'avoir les bonnes personnes dans les bons postes au bon moment. Pour réaliser cela, il faut tenir compte de la plupart des domaines susmentionnés et s'assurer de les coordonner de manière optimale. Malgré son importance évidente, le déploiement des talents n'est que très peu abordé dans la littérature. De plus, il ne dispose pas d'une définition claire et généralement reconnue. Ce mémoire a donc pour but de s'attaquer à ces lacunes, en cherchant la réponse à la question : *comment les entreprises gèrent-elles les flux de talents internes afin de combler les postes clés, au bon moment, avec les bonnes personnes ?*

Pour y arriver, nous avons d'abord procédé à une revue approfondie de la littérature existante. Nous avons exploré un à un les différents concepts et domaines liés au déploiement des talents. Ce premier exercice nous a permis de fournir une définition ainsi qu'un cadre intégrateur du déploiement des talents. Cet outil d'analyse nous a ensuite guidés dans l'exploration terrain réalisée auprès de deux entreprises de grande taille.

La recherche qualitative s'imposait vu le manque actuel des connaissances sur le sujet. Nous avons donc réalisé des entrevues semi-dirigées auprès de seize répondants, provenant de différents secteurs et niveaux hiérarchiques. Les informations obtenues nous ont permis de dresser le portrait du déploiement des talents dans ces deux

entreprises. Cette information est présentée sous forme de cas. Une analyse approfondie des résultats nous a permis de tirer plusieurs constats. Certains vont de pair avec les suppositions relevées dans la littérature, comme l'importance du marché interne de l'emploi ainsi que celle du gestionnaire immédiat. À l'opposé, d'autres observations furent plutôt inattendues, comme l'importance du défi que représente la gestion des attentes.

Évidemment, ce mémoire n'est qu'un premier effort de conceptualisation du déploiement des talents. Sa validité externe est limitée puisque nous avons analysé deux cas seulement. Plusieurs pistes de recherches intéressantes demeurent donc ouvertes. Il serait par exemple pertinent de se questionner sur l'aspect individuel du déploiement des talents.

Mots-clés : déploiement des talents, gestion des talents, marché interne de l'emploi, mobilité interne, développement des compétences, planification de la main-d'œuvre, gestion des carrières.

Table des matières

Sommaire	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	x
Liste des figures	x
Remerciements.....	xi
Introduction.....	12
Chapitre 1 : Revue de littérature	14
Section 1.1 : Les différents concepts d’ancrage du déploiement.....	14
La gestion des talents	14
La gestion des talents : résumé éclair.....	17
Le déploiement.....	17
Survol.....	18
Les différentes définitions du déploiement	18
Le déploiement comme synonyme de mobilité interne	19
Le déploiement comme synonyme d’adéquation	19
Le déploiement comme outil de développement des compétences	20
Le déploiement comme système de gestion des carrières	21
Le déploiement comme système de planification de la main-d’œuvre....	21
Notre définition du déploiement des talents.....	22
Le déploiement : résumé éclair	24
Le marché interne de l’emploi.....	25
Genèse	25
Le marché libre.....	26
Multiplicité des marchés.....	28
Apport au déploiement	30
Le marché du futur	31

Le marché interne de l'emploi : résumé éclair	33
L'analogie de la gestion des opérations	33
Problématiques opérationnelles	33
Apport au déploiement	35
Les réseaux	37
Section 1.2 : Les différents domaines du déploiement	38
Domaine A : le développement des compétences	42
Enjeu 1 : Éviter la crainte de développer des connaissances non transférables	43
Domaine B : la gestion des carrières	44
Définitions	44
Aspect individuel	45
Aspect organisationnel	45
Apport au déploiement	48
Enjeu 2 : Accueillir et mettre en œuvre une pluralité de cheminements	49
Enjeu 3 : Contourner les plateaux	49
Domaine C : la planification organisationnelle	51
Apport au déploiement	54
Enjeu 4 : Perturbations des programmes de planification	54
Domaine D : l'allocation et l'adéquation	55
Apport au déploiement	56
Domaine E : la mobilité interne	57
Apport au déploiement	59
Enjeu 5 : Établir un système transparent	60
Enjeu 6 : Éviter le déséquilibre des flux	61
Enjeu 7 : Contourner les goulots	62
Enjeu 8 : Limiter les effets tourbillon et d'entraînement	62
Enjeu 9 : Éviter les craintes de perte de productivité	64
Enjeu 10 : Limiter les préoccupations diverses	64
Enjeu 11 : Éviter les freins relatifs aux règles syndicales	65
Enjeu 12 : Établir une culture d'entreprise favorisant le mouvement	66

Enjeu 13 : Éliminer les silos	67
Enjeu 14 : Obtenir la participation du gestionnaire immédiat.....	68
Les domaines du déploiement des talents : résumé éclair	71
Chapitre 2 : cadre de référence.....	74
Section 2.1 : objet de la recherche	75
Section 2.2 : cadre de référence	76
Les domaines liés au déploiement.....	77
Les enjeux	78
Chapitre 3 : Méthodologie	80
Section 3.1 : Stratégie de recherche	80
Section 3.2 : Choix des terrains et des répondants.....	82
Section 3.3 : Collecte des données.....	84
Section 3.4 : Analyse des données.....	86
Section 3.5 : Conformité des données.....	88
Fiabilité.....	88
Validité	89
Validité interne	89
Validité externe.....	90
Chapitre 4 : Présentation des résultats	91
Section 4.1 : Sujets d'étude.....	91
Premiers cas : Entreprise 1	92
La mobilité interne et le marché interne de l'emploi (domaine E)	93
La carrière (domaine B)	97
Les cheminements de carrière	97
La responsabilité de la carrière	98
Le soutien à la carrière.....	99
L'équipe de gestion des carrières.....	100
Le développement des compétences (domaine A).....	101
La planification de la main-d'œuvre (domaine C)	105
La planification de la relève	107

Allocation et adéquation (domaine D)	110
Deuxième cas : Entreprise 2.....	112
La mobilité interne et le marché interne de l'emploi (domaine E)	112
La carrière (domaine B)	118
Les cheminements de carrière	118
La responsabilité de la carrière	119
Le soutien à la carrière.....	119
Le développement des compétences (domaine A)	121
La planification de la main-d'œuvre (domaine C)	123
Allocation et adéquation (domaine D)	125
Chapitre 5 : Analyse.....	128
Constat 1 : le marché interne de l'emploi, générateur d'attraction	129
Constat 2 : le marché interne de l'emploi, générateur de synergie	131
Constat 3 : La carrière, une responsabilité partagée au goût du jour	134
Constat 4 : L'allocation, une affaire de sélection.....	135
Constat 5 : le gestionnaire immédiat, pierre angulaire d'un système complexe..	138
Constat 6 : le gestionnaire immédiat, un frein mineur au mouvement	140
Constat 7 : le gestionnaire immédiat, formé et outillé	143
Constat 8 : un marché à la fois turbulent et serein	144
Constat 9 : une gestion globale du déploiement réduit les effets néfastes liés à la mobilité interne	147
Constat 10 : des enjeux absents.....	148
Constat 11 : la gestion des attentes, un enjeu insoupçonné	150
Constat 12 : la responsabilisation des employés, un autre enjeu insoupçonné	151
Constat 13 : la transmission de l'information de carrière revêt une importance insoupçonnée.....	152
Les constats : résumé éclair	156
Retour sur les enjeux.....	157
Chapitre 6 : Conclusion.....	160
Contributions.....	160

Limites	161
Recherches futures	162
Annexes.....	164
Annexe 1 : Outils de gestion des carrières.....	164
Annexe 2 : Guide d’entretien.....	167
Annexe 3 : Formulaire de consentement à une entrevue en organisation.....	173
Bibliographie.....	176

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les différentes définitions de la gestion des talents.....	15
Tableau 2 : Les types de marchés internes d'Osterman.....	29
Tableau 3 : Répondants.....	84

Liste des figures

Graphique 1 : Continuum des marchés internes de l'emploi.....	28
Graphique 2 : Notre modèle du déploiement des talents.....	39
Graphique 3 : Cadre de référence du déploiement des talents.....	41
Graphique 5 : Le marché interne de l'emploi dans l'entreprise 1.....	96
Graphique 6 : Le marché interne de l'emploi dans l'entreprise 2.....	116
Graphique 7 : Le marché interne de l'emploi et la synergie entre les domaines.....	131
Graphique 8 : Le gestionnaire immédiat.....	139
Graphique 9 : Retour sur les enjeux.....	157
Graphique 10 : Résumé.....	159

Remerciements

Merci à mes parents, pour tout.

Merci aux trois autres personnes les plus importantes dans ma vie, qui sauront se reconnaître. Merci pour tout, et pour tout le reste.

Merci à M. Gosselin, pour son enthousiasme contagieux.

Merci à Robert, pour m'avoir insufflé la volonté et offert la flexibilité nécessaire à la réalisation de cet ouvrage.

Introduction

En 1998, McKinsey nous annonçait que les entreprises étaient en guerre (Chambers, Foulon et al. 1998). Était-ce une guerre de capitaux, de parts de marché ou d'innovations technologiques? Non, c'était bel et bien la guerre des talents! La gestion des ressources humaines n'a évidemment pas vu le jour en 1998, mais cette étude a touché l'imaginaire autant des dirigeants d'entreprises que des chercheurs académiques.

Selon les auteurs, la gestion des talents devait être élevée au rang de priorité stratégique. Pour gagner la guerre, il faudrait attirer, recruter, développer et retenir les meilleurs employés. Le champ de bataille serait sanglant puisqu'on prévoyait une diminution de la quantité de travailleurs disponibles. Bien que certains aient relativisé l'état de crise qu'on supposait à ce moment (Cappelli 2008), l'article de Chambers, Foulon et al.(1998) a frappé l'imaginaire.

Nous avons vu paraître des écrits sur l'attraction des employés, notamment à l'aide de l'image d'employeur de choix (Erickson et Gratton 2007). Les notions de bassins et de pipelines de talents ont aussi reçu leur part d'attention (Gandz 2006; Rothwell 2011). D'autres se sont inquiétés du traitement réservé aux employés à haut potentiel (Burke 2006; Ready, Conger et al. 2010; Vries 2012). La rétention et la fidélisation des employés performants ont aussi été abordées (Holtom, Mitchell et al. 2006; Allen, Bryant et al. 2010), tout comme bien d'autres facettes qu'il serait fastidieux d'énumérer.

Malgré cet intérêt accru pour différentes notions de la gestion des talents, un aspect primordial semble encore aujourd'hui négligé. Il s'agit du déploiement des talents. Le questionnement fondamental auquel ce dernier tente de répondre est : comment avoir la bonne personne à la bonne place au bon moment? Si elle peut paraître simpliste à première vue, cette interrogation mobilise moult champs de la gestion des talents.

Le but de ce mémoire est donc d'approfondir notre compréhension des mécanismes de déploiement des talents. La contribution proposée est double.

Le premier objectif est de construire un cadre intégrateur qui permettra de réunir et de mobiliser de manière pertinente les concepts et les domaines liés au déploiement. Pour y arriver, nous devons faire un tour d'horizon assez vaste puisque notre sujet d'étude s'enracine dans nombre de disciplines. C'est pourquoi cette édification passera par une revue de la littérature bien garnie. Compte tenu du manque de recherches antérieures, nous croyons que cet exercice est incontournable afin de cerner adéquatement l'entièreté du déploiement des talents.

Le deuxième objectif de ce mémoire est beaucoup plus pratique. Après avoir mis en place notre modèle théorique, nous verrons à quel point il correspond à la réalité. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude de cas multiples dans deux grandes entreprises. Elle nous offrira l'occasion de mettre de l'avant différents constats relatifs à notre grille d'analyse. Ceci nous permettra de confirmer ou infirmer la justesse de notre cadre intégrateur.

Comme les connaissances pertinentes sont éparées, nous œuvrons davantage vers une construction de sens que vers la validation de construits. Nos recherches ont donc un caractère exploratoire et intégrateur.

Nous vous présentons un mémoire qui se divise en cinq parties. Nous débuterons par une recension des écrits pertinents. Nous proposerons ensuite le cadre d'analyse qui guidera la suite des recherches. L'inévitable chapitre de méthodologie suivra afin de démontrer la pertinence de l'utilisation de l'étude de cas. La quatrième section sera consacrée à la divulgation des résultats obtenus lors de notre recherche. S'en suivra une analyse des observations réalisées. Nous finirons le tout en revisitant les contributions, limites et pistes de recherches amenées par ce mémoire.

Chapitre 1 : Revue de littérature

Notre quête de sens débute logiquement par une revue des écrits. Cette dernière se divisera en deux sections majeures. Nous aborderons tout d'abord les différents **concepts** fondamentaux dans lesquels s'ancre le déploiement des talents. Nous passerons ensuite en revue les divers **domaines** reliés à notre sujet d'étude. Ce faisant, nous nous attarderons aussi aux enjeux qui s'y rattachent.

Section 1.1 : Les différents concepts d'ancrage du déploiement

La gestion des talents

La démonstration du rôle prépondérant de la gestion des talents n'est plus à faire. Il est aujourd'hui admis que le capital humain est un avantage concurrentiel aussi fort que le capital financier. Plusieurs s'affairent même à démontrer la rentabilité des programmes de gestion des talents (Silzer et Dowell 2010). Le concept ne bénéficie toutefois pas d'une définition unique. Il est parfois synonyme de gestion des ressources humaines, parfois vu comme une sous-fonction de ce département, parfois encore employé pour désigner uniquement la gestion des candidats à haut potentiel. Le terme « gestion des talents » est encore aujourd'hui galvaudé (Silzer et Dowell 2010). Voyons quelques définitions différentes réunies dans l'ouvrage de Silzer et Dowell (2010):

Tableau 1 : Les différentes définitions de la gestion des talents

Source	Définition de la gestion des talents
Silzer et Dowell (2010)	Talent management is an integrated set of processes, programs, and cultural norms in an organization designed and implemented to attract, develop, deploy and retain talent to achieve strategic objectives and meet future business needs.
Avedon (2010)	An integrated set of processes and procedures used in an organization to attract, onboard, retain, develop and move talent, as well as to exit talent, to achieve strategic objectives.
Graddick-Weir (2010)	Our ability to attract, develop and retain key diverse talent to meet critical current and future business needs.
Cerrone (2010)	Attracting, retaining, and developing the right people with the right skills in the right roles.
Cappelli (2008)	The process through which employers anticipate and meet their needs for human capital (...) the goal is the more general and important task helping the organization achieve its overall objectives.
Lawler (2008)	Attract the right talent and helps them understand exactly what to expect from their work experience with the company (...) also provides employees with the kind of development experiences that build the organization's capabilities and core competencies so they retain the right talent.
Wellins et al.(2006)	The recruitment, development, promotion and retention of people, planned and executed in line with your organization's current and future business goals.

Source	Définition de la gestion des talents
Sloan et al.(2003)	Managing global leadership talent strategically, to put the right person in the right place at the right time.
American Productivity and Quality Center (2004)	The cradle to grave processes to recruit, develop, and retain employees within and organization.
Rothwell (2011)	<i>Talent management</i> is the process of attracting, developing, retaining and deploying the best people

Source : (Silzer et Dowell 2010; Berger et Berger 2011)

Ces différentes énonciations nous permettent de retirer certaines grandes lignes communes à plusieurs auteurs. Silzer et Dowell (2010) proposent un modèle de gestion des talents à cinq composantes, ou cinq domaines d'action principaux : (traduction libre)

1. Attraction et sélection
2. Évaluation
3. Planification et révision
4. Développement et déploiement
5. Rétention

Comme nous l'avons déjà fait remarquer, les notions d'attraction, de sélection, d'évaluation, de planification et de rétention ont toutes fait l'objet de questionnements autant pour les chercheurs académiques que pour les praticiens. Il existe cependant un manque flagrant de préoccupations pour le déploiement des talents. Il est parfois absent

des modèles de gestion des talents (Cowan et Wright 2010) ou encore ignoré lors de recherches empiriques¹ (Stahl, Bjorkman et al. 2007).

En bref, bien que différents aspects de la gestion des talents aient fait l'objet de réflexions poussées, un élément d'une importance capitale est encore aujourd'hui méconnu : le déploiement des talents. Bien qu'il soit plus difficile à circonscrire, il est essentiel pour mettre à profit les autres éléments de la gestion des talents. Cet aspect est en quelque sorte le lien qui permet une synergie entre toutes les parties du processus.

Ce mémoire propose donc un premier pas vers une conceptualisation claire et complète du déploiement. Il va sans dire que ce dernier est lui-même un aspect fondamental, que nous aborderons en détail dans la section subséquente.

La gestion des talents : résumé éclair

- Cinq composantes de la gestion des talents :
 1. Attraction et sélection
 2. Évaluation
 3. Planification et révision
 4. Développement et déploiement
 5. Rétention
- Manque flagrant de préoccupations face au déploiement des talents.
- But de ce mémoire : proposer une conceptualisation claire et complète du processus de déploiement des talents.

Le déploiement

Nous entrons ici dans le vif du sujet. Avant de faire l'éventail des éléments manquant aux recherches sur le déploiement des talents, il nous apparaît pertinent de répertorier les connaissances actuelles. Pour ce faire, nous procéderons à un survol des définitions

¹ Stahl et al (2007), dans leur recherche menée sur 37 multinationales, ont regroupé les pratiques de gestion des talents en trois groupes : 1) Le recrutement et la planification de la succession, 2) la formation et le développement et 3) la rétention. L'absence de préoccupation pour le déploiement est flagrante.

actuelles du déploiement. Nous proposerons ensuite notre propre opérationnalisation du concept.

Survol

Le déploiement des talents fait fortement référence à la notion de mouvement. Il s'agit de faire en sorte d'avoir les bonnes personnes dans les bons postes au bon moment, dans le but de maximiser l'utilisation du personnel. Attirer, développer et retenir les meilleurs candidats sont sans aucun doute des éléments essentiels d'un bon programme de gestion des talents. Cependant, à quoi bon tous ces efforts si on ne réussit pas à en tirer profit, autrement dit à utiliser les employés à leur plein potentiel?

Cette première vue d'ensemble est volontairement très simpliste. Nous constaterons rapidement que le déploiement a des ramifications dans différents domaines de la gestion des ressources humaines. C'est peut-être ce qui explique l'apparente confusion régnant sur le sens qu'on lui a donné. Nous profiterons de la prochaine section pour répertorier ces différentes définitions, ce qui nous aidera à éclaircir le concept.

Les différentes définitions du déploiement

La première étape dans cet effort de conceptualisation consiste à répertorier les différentes utilisations du concept de déploiement. En effet, ce terme revient sporadiquement dans la littérature, mais le sens dont il est porteur varie selon les auteurs. Il est stupéfiant de constater qu'on utilise le terme déploiement pour faire référence à plusieurs réalités complètement différentes. Dans d'autres cas, c'est plutôt le problème inverse qui se pose : on parle d'activités qui sont, selon nous, clairement liées au déploiement, mais on les associe à diverses notions. Nous verrons donc comment le déploiement est utilisé de manière interchangeable avec les notions de mobilité interne, d'adéquation, de développement des compétences, de gestion des carrières et de planification de la main-d'œuvre.

Le déploiement comme synonyme de mobilité interne

Pour certains auteurs, le déploiement est un synonyme de mobilité interne. Par exemple, Osterman (1987) explique que le déploiement : « refers to rules concerning how employees may be moved from job to job in the organization »². Il parle aussi de : « Ability of management to assign workers to new tasks »³. Dans un livre blanc sur la mobilité des talents, l'équipe de Taleo Research (2011) mentionne que « la mobilité des talents (...) offre une méthode à la fois efficace et rentable pour déployer les talents »⁴.

Nous n'entrerons pas immédiatement dans le détail de la mobilité interne puisqu'une section subséquente lui est consacrée. Nous retiendrons cependant qu'une première définition du déploiement se résume à le lier à la mobilité interne.

Le déploiement comme synonyme d'adéquation

La littérature présente aussi le déploiement comme un processus qui vise le bon placement du personnel. Il s'agit ici de trouver la meilleure concordance entre les capacités des individus et les compétences requises par le poste à combler (ce que nous appellerons « adéquation » pour la suite de ce mémoire).

Le processus de redéploiement des talents internes passe nécessairement par (...) la mise en adéquation des informations sur les aptitudes et les aspirations des candidats avec les données sur les compétences requises et les exigences du poste à pourvoir. (...) La mobilité des talents englobe différentes initiatives qui ont toutes un objectif commun : réaffecter les employés aux postes qui leur conviennent pour leur donner toutes les chances de s'épanouir.⁵

Cette définition vient aussi appuyer notre premier point puisqu'elle démontre comment « déploiement » et « mobilité » sont utilisés de manière interchangeable.

² Osterman (1987)

³ Ibid.

⁴ Taleo Research (2011)

⁵ Ibid.

La notion d'adéquation sous-tend l'idée que les postes clés doivent être occupés par les personnes clés. C'est ce qu'expriment Kor et Leblebici (2005) : « Proper deployment of professional human resources involves delegating less complex work by expert human resources (e.g., partners) to less experienced employees »⁶. Pour Cheese, Thomas et Craig (2008) : « Deployment from the perspective of talent (...) is essentially about: creating the best possible match between employees' talents and aspirations and the strategic goals of the organization »⁷. De son côté, Quaintance (1989) ne parle pas explicitement de déploiement, mais la notion de « placement interne » à laquelle elle réfère est clairement en ligne avec notre sujet d'étude. Elle parle ici de « program that will assign individuals to available jobs in order to maximize organizational effectiveness »⁸.

En bref, ces quelques définitions font ressortir le deuxième sens donné au déploiement, soit un processus visant à maximiser l'adéquation des talents, et par le fait même la performance de ces derniers.

Le déploiement comme outil de développement des compétences

Cette troisième vision du concept présuppose que déployer les talents revient à leur trouver des opportunités de développement intéressantes. Nous avons vu que Cheese, Thomas et Craig (2008) associaient le déploiement à la bonne allocation des talents. Ils vont cependant plus loin en stipulant qu'il a aussi une deuxième tâche majeure, soit de développer les employés (Cheese, Thomas et al. 2008) : « making strategic use of assignments and experiences to further develop those talents »⁹.

Une fois de plus, nous serons avares de détail sur le développement des talents puisqu'il est abordé plus profondément dans la troisième section de ce chapitre.

⁶ Kor et Leblebici (2005)

⁷ Cheese Thomas et al. (2008)

⁸ Quaintance (1989)

⁹ Cheese Thomas et al. (2008)

Retenons néanmoins que le déploiement est parfois confondu avec le développement des compétences.

Le déploiement comme système de gestion des carrières

Dans un autre ordre d'idées, certains attribuent à la gestion des carrières des rôles et responsabilités inhérentes au déploiement. Par exemple, Miner et Miner (1981) font valoir qu'une organisation doit gérer les carrières de ses employés de manière à « ensure that the right number and right kinds of people will be at the right places at the right time in the future »¹⁰. Pour Sonnenfeld et Peiperl (1988), « career systems are the collections of policies, priorities, and actions that organizations use to manage the flow of their members into, through, and out of the organizations over time »¹¹.

En quelques mots, ces auteurs nous démontrent clairement qu'ils relèguent à la gestion des carrières des tâches qui découlent plutôt du déploiement.

Le déploiement comme système de planification de la main-d'œuvre

Nous terminons ce tour d'horizon avec la planification de la main-d'œuvre. De manière analogue à ce que nous venons de voir pour la gestion des carrières, Newman (cité dans Berger et Berger, 2011) attribue aux processus de prévision des objectifs étrangement similaires à ceux du déploiement : « Workforce planning is the process that (...) ensure an organization has the right people in the right place at the right time and at the right cost »¹². Nous verrons plus loin les détails des différents types de planification de la main-d'œuvre. Retenons pour le moment qu'on leur donne des responsabilités très semblables à celles qui incombent selon nous au déploiement.

Nous venons de présenter cinq sens donnés au concept de déploiement des talents. Il est parfois présenté comme un synonyme de mobilité interne, d'adéquation, de développement des compétences, de gestion des carrières ou de planification de la main-d'œuvre. Forts de ces apprentissages, nous nous efforcerons dans la prochaine

¹⁰ Miner & Miner, cité dans Anderson, Milkovich et al. (1981)

¹¹ Sonnenfeld et Peiperl (1988)

¹² Newman, cité dans Berger et Berger (2011)

section de réconcilier ces différentes visions. Cette étape sera importante afin de proposer un cadre intégrateur qui guidera nos recherches empiriques. Voyons donc maintenant notre propre définition du déploiement des talents.

Notre définition du déploiement des talents

Nous avons vu dans la section précédente cinq significations différentes attribuées au déploiement des talents. Afin de construire notre propre définition, nous ne procéderons à aucun choix puisque toutes ces définitions sont justes. En effet, nous pensons que le déploiement regroupe tout ce qui a déjà été mentionné, et plus encore! La notion de mouvement est effectivement centrale puisqu'elle est intrinsèquement liée à la question des carrières : dès l'instant où un employé change de poste, on touche à son parcours professionnel. Le déploiement devra donc se préoccuper de cheminements, de planification et de gestion des carrières. Parallèlement, on voudra profiter de ces mouvements internes pour faire grandir les employés en leur fournissant des opportunités d'apprentissage intéressantes. Pour ce faire, il faudra s'assurer d'une bonne adéquation entre l'individu et le poste qu'on lui suggère. Le poste devra sortir l'employé de sa zone de confort afin de stimuler les apprentissages sans mettre la performance de l'entreprise à risque. Finalement les processus de planification de la main-d'œuvre sont eux aussi concernés et devront prendre en compte les éléments précédents.

Lorsqu'on s'y attarde un moment, on réalise que les significations proposées plus haut ne sont pas en opposition. Elles sont au contraire complémentaires et interreliées. C'est peut-être ce qui provoque cette diversité de définitions. Chaque auteur parle d'une partie du processus, sans dire faux, mais sans le voir dans son entièreté.

Sans vouloir être redondants, nous nous permettons d'exposer côte à côte deux des définitions proposées plus haut :

« Workforce planning is the process that (...) ensure an organization has the right people in the right place at the right time and at the right cost »¹³.

« Ensure that the right number and right kinds of people will be at the right places at the right time in the future »¹⁴.

Nous sommes ébahis de constater que les définitions données à deux concepts différents soient aussi semblables. Toutes deux réfèrent sans aucun doute à la même problématique. Alors comment la première peut-elle définir la planification de la main-d'œuvre et l'autre la gestion des carrières? Nous croyons qu'il s'agit d'un bon exemple du manque de cohésion dont nous parlions plus haut. Il y a lieu de prendre un pas de recul et d'ouvrir l'horizon du déploiement.

Selon nous, ce dernier est d'une envergure plus grande. Il inclut non seulement toutes les notions susmentionnées, mais il se rattache aussi au concept de marché interne de l'emploi. Par ailleurs, il sera de sa responsabilité de gérer divers enjeux relatifs aux différents domaines mentionnés plus haut. Nous pensons notamment aux silos organisationnels ou aux gestionnaires immédiats, qui peuvent limiter la mobilité interne.

Quelle est donc notre définition du déploiement? Celle présentée en introduction est à notre avis la plus concise :

Le déploiement consiste à faire en sorte d'avoir la bonne personne dans le bon poste au bon moment.

Bien que court, cet énoncé recoupe toutes les préoccupations exposées plus haut. Il nous faudra cependant nous assurer de sortir des œillères que se sont mises certains auteurs en attribuant cette définition à un seul des composants du déploiement, comme la gestion des carrières ou la planification de la main-d'œuvre. Notre définition

¹³ Ibid.

¹⁴ Miner et Miner, cité dans Anderson, Milkovich et al. (1981)

propose d'intégrer chacune d'entre elles comme une composante d'un processus global de déploiement des talents.

Elle nous permet aussi de voir en quoi le déploiement fait le lien entre les divers champs d'étude de la gestion des talents. En effet, « avoir la bonne personne » touche le recrutement, la sélection et le développement des employés. « À la bonne place » recoupe les notions de mobilité interne, de gestion des carrières et d'adéquation alors qu'« au bon moment » fait référence à la planification de la main-d'œuvre. N'oublions pas que le déploiement peut aussi avoir des impacts sur d'autres pôles de la gestion des talents, par exemple sur la marque d'employeur de choix, la fidélisation et la rétention des employés.

Notre définition nous permet de voir l'étendue du champ d'action couvert par le déploiement des talents. Afin de mieux comprendre comment il s'opérationnalise, nous nous pencherons maintenant sur le marché interne de l'emploi, troisième et dernier concept fondamental.

Le déploiement : résumé éclair

- Cinq sens donnés au déploiement :
 1. Synonyme de mobilité interne
 2. Synonyme d'adéquation
 3. Outil de développement
 4. Système de gestion des carrières
 5. Système de planification de la main-d'œuvre
- Lequel est le bon? Tous!
- Le déploiement inclut toutes ces notions, se lie au marché interne de l'emploi et s'attaque à divers enjeux, par exemple les silos organisationnels et les gestionnaires immédiats.
- Notre définition : *Le déploiement consiste à faire en sorte d'avoir la bonne personne dans le bon poste au bon moment.*

Le marché interne de l'emploi

Le concept du marché interne de l'emploi occupera une place centrale tout au long de ce mémoire. Il est donc essentiel de s'y arrêter dès maintenant.

Genèse

La notion de « marché interne de l'emploi » est loin d'être récente. Piore et Doeringer (1971) l'avaient déjà mise de l'avant en 1971. Cependant la réalité sous-jacente à ce libellé était à cette époque très différente de celle proposée aujourd'hui par Cappelli (2008). Ce que les auteurs d'alors voulaient démontrer était simplement l'existence d'une scission entre le marché externe de l'emploi, dirigé par les fluctuations économiques à l'échelle nationale, et le marché interne de l'emploi « within which the pricing and allocation of labor is governed by a set of administrative rules and procedures »¹⁵.

The internal labor market, governed by administrative rules, is to be distinguished from the external labor market of conventional economic theory where pricing, allocating and training decisions are controlled directly by economic variables. (...) The jobs within the internal market (...) are shielded from the *direct* influences of competitive forces in the external market.¹⁶

On expliquait à cette époque la naissance des marchés internes de l'emploi par plusieurs facteurs. Premièrement, les connaissances demandées aux employés devenaient de plus en plus spécifiques à une entreprise ou même à un emploi précis. Afin de répondre à cette contrainte, la formation en poste (« On-the-job training »), par opposition à la formation dans les institutions scolaires, prenait une place importante dans les entreprises. Deuxièmement, on reconnaissait aussi déjà l'importance des coutumes, autrement dit de l'intégration de l'employé à la culture corporative. Troisièmement, les auteurs supposaient aussi que l'appréciation des employés face à l'existence du marché interne de l'emploi les amènerait à réduire leurs attentes salariales en échange d'une sécurité d'emploi. Une dernière explication réside dans la

¹⁵ Piore et Doeringer (1971)

¹⁶ *ibid.*

réduction des coûts occasionnés par la rotation du personnel ainsi que le gain d'efficacité dans les processus d'identification, de sélection et de formation générés par le recrutement interne (Piore et Doeringer 1971).

À tous ces facteurs s'ajoute l'impact déterminant des syndicats. Les gestionnaires ont longtemps été les seuls à détenir le pouvoir de décision sur les mouvements de carrière des employés. C'est entre autres pour faire contrepoids à ce système, souvent empreint de favoritisme, que les syndicats ont créé un marché interne de l'emploi. Ce dernier remplaçait les décisions arbitraires par des règles administratives, principalement basées sur l'ancienneté (Cappelli 2008). Ces règles ont poussé les employeurs à afficher les postes disponibles à l'interne et à évaluer tous les candidats répondant aux critères de sélection. Bien qu'initiée dans le contexte syndical, l'idéologie de ce type de marché s'est distillée dans la culture générale de beaucoup d'entreprises. Ceci a permis au marché interne de l'emploi de s'étendre jusqu'aux secteurs non syndiqués

Le marché libre

L'existence d'une telle chose qu'un marché interne de l'emploi est aujourd'hui incontestable. Cependant, tout comme pour la notion de gestion des talents, les définitions du même concept diffèrent. Certaines sont surtout fidèles à la vision de Piore et Doeringer (1971). Bien qu'ils le voient comme un idéal type qui n'arrive que rarement dans la réalité, Herriot et Pemberton (1996) envisagent le marché interne de l'emploi comme une structure visant le recrutement endogène pour toutes les positions excepté celle d'entrée. Le système doit ensuite faire progresser hiérarchiquement les employés sur une échelle déjà tracée. Suivant cette vision, le marché interne de l'emploi est donc lié à une structure rigide et hiérarchique. Il sera moins présent dans des entreprises décentralisées, matricielles ou organisées par équipes projets (Stroh et Reilly 1994; Herriot et Pemberton 1996)

Cappelli (2008) propose quant à lui une optique différente. Il voit le marché interne de l'emploi comme un lieu de libre échange entre l'offre de travail des employés et la demande de main-d'œuvre de l'entreprise. À l'opposé de Piore et Doeringer (1971), la

responsabilité et le contrôle de la mobilité interne reposent ici entièrement dans les mains des employés. Analogue à ce qui a été vécu dans le domaine de la gestion des carrières, dans les années soixante, la tendance était à la formalisation et l'institutionnalisation des mouvements de carrière. Aujourd'hui, l'entreprise rejette la responsabilité sur l'employé (Cappelli 2008). Dans sa forme la plus pure, ce type de structure suggère un affichage exhaustif de tous les postes de l'entreprise et le libre choix pour chaque employé d'y poser sa candidature sans devoir obtenir l'approbation de son superviseur immédiat. Le principe de la main invisible d'Adam Smith suivant lequel les choix individuels maximiseront le bien-être du collectif guide les prescriptions de Cappelli.

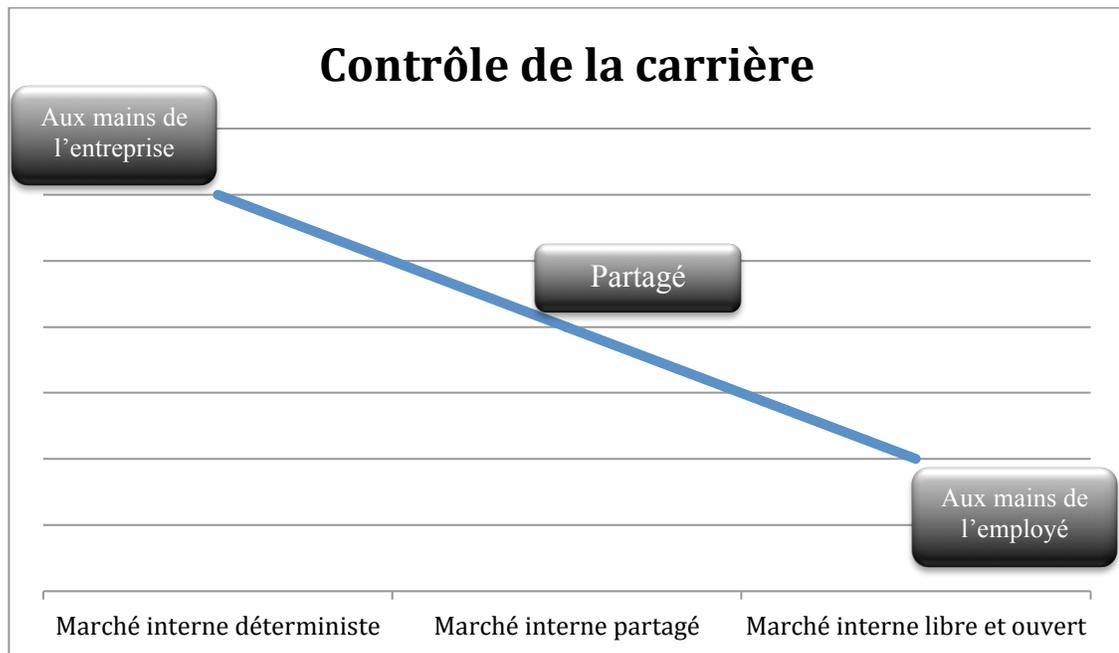
Bryan et Joyce (2007) offrent une perspective plus nuancée. Ils parlent plutôt d'un « marché des talents » dans lequel les gestionnaires peuvent proposer des emplois à n'importe quel employé, donnant ainsi davantage de choix à ce dernier sur son cheminement de carrière. Le marché n'est cependant pas complètement libre et le contrôle de la mobilité interne est partagé entre gestionnaire et employé. Le but en est un d'équilibre :

« The idea is to design and build marketplaces that use market mechanisms to match the self interest of employees seeking the best job opportunities with the self-interest of managers looking to fill their job opportunities with the best available talent. »¹⁷

Fort de ces différentes visions, nous proposons un graphique assez simple permettant de catégoriser les entreprises selon leur type de marché interne. Ceci démontre le continuum sur lequel se déplace le contrôle et la responsabilité de la carrière, qui peut reposer dans les mains de l'entreprise, être partagée ou être dévolue complètement aux employés.

¹⁷ Bryan et Joyce (2007)

Graphique 1 : Continuum des marchés internes de l'emploi



Multiplicité des marchés

On peut facilement envisager qu'une entreprise de bonne taille n'ait pas qu'une seule structure d'emploi. Le marché interne pourrait par exemple être divisé en plusieurs sous-marchés selon les compétences requises par différentes catégories d'emplois (Bryan et Joyce 2007). De son côté, Osterman (1987) met de l'avant quatre sous-systèmes, ou types de marchés internes, qui pourront être amalgamés de différentes façons afin de créer une structure d'emploi adaptée à la stratégie de l'entreprise. Ils sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Les types de marchés internes d'Osterman

Sous-système	Définition des tâches	Règles de déploiement	Sécurité d'emploi	Structure salariale
Industriel	Étroite et rigide	Dominé par l'ancienneté	Inexistante	Lié au poste
Salarié	Claire, mais flexible	Absence de chemin de carrière déjà tracé.	Perspective d'emploi à long terme	Lié à l'individu, varie au mérite
Artisanal	Élargie	Loyauté à la profession plutôt qu'à l'entreprise, Mobilité interfirme.	Non recherché. Individu vise employabilité interfirme	Lié aux compétences
Secondaire	Étroite et rigide	Aucune opportunité d'avancement	Variable	Lié au poste, faiblement rémunéré

Source : (Osterman 1987)

Il va de soi que les marchés internes de l'emploi seront davantage développés dans les entreprises de taille plus importante. Ces dernières auront l'opportunité d'utiliser leur envergure pour offrir à leurs employés des perspectives de carrière assez nombreuses et diversifiées pour rivaliser avec l'attrait du marché externe (Abraham 2004). Il en découle un effet positif sur la rétention :

La mobilité et la polyvalence *a fortiori*, favorisant l'employabilité, permettraient de dynamiser le marché interne du travail tout en réduisant les risques de voir partir les collaborateurs¹⁸.

Apport au déploiement

Le marché interne de l'emploi libre et ouvert est suggéré comme solution à plusieurs enjeux de la gestion des flux de talents. Il peut notamment transcender les silos organisationnels et réduire l'impact d'un gestionnaire immédiat qui freine le mouvement des talents (Stahl, Bjorkman et al. 2007). Il permet aussi une meilleure allocation des employés tout en offrant davantage d'opportunités de développement aux travailleurs. Ces possibilités accrues ont à leur tour un impact positif sur la rétention de la main-d'œuvre (Abraham 2004).

Il convient de prendre un instant pour mesurer l'importance de cet apport. Bien que ce mémoire ne se concentre pas sur l'attraction ou la rétention des candidats talentueux, ces problématiques n'en demeurent pas moins importantes pour les entreprises. Le lien entre opportunités d'avancement et attraction/rétention a été clairement établi. Dans une collecte d'informations réalisée auprès de 6000 gestionnaires, Handfield-Jones (1999) a démontré que les possibilités d'avancement de carrière et de développements futurs étaient parmi les cinq facteurs considérés par les employés pour rester avec l'entreprise. De leur côté, Morgan et Jardin (2010) citent une étude du Conference Board qui stipule que les possibilités d'avancement étaient parmi les trois choses les plus recherchées par les employés. Notons aussi que les possibilités de promotion ont un impact plus grand que le salaire offert sur la rétention des employés (Allen, Bryant et al. 2010). Nous avons dit en introduction que le déploiement faisait le lien entre les différentes parties de la gestion des talents, et nous avons ici un bel exemple de son apport stratégique.

Le marché interne de l'emploi remet par ailleurs l'essentiel de la responsabilité et du pouvoir de la gestion de la carrière dans les mains de l'employé (Bryan et Joyce 2007).

¹⁸ Abraham (2004)

Pour Kotorov et Hsu, il « result in lower employee turnover, better-fitted employees to positions, improved employee ROI and, in the end, a more competitive firm »¹⁹.

Ces avantages semblent très prometteurs afin d'adresser plusieurs défis inhérents à la gestion des flux de talents. Mais cet outil, à première vue intéressant, est-il vraiment exempt de défaut? Ayant sans contredit de nombreux points positifs, ce concept amène aussi son lot de défis. Nous verrons en détail plus loin que la transmission d'informations, le contrôle des coûts et l'impact sur les programmes de planification et sur la performance des employés doivent être pris en compte lors de la mise en place d'un tel système.

Le marché du futur

Maintenant que nous avons bien cerné le marché interne de l'emploi dans sa signification passée et actuelle, nous pouvons nous demander à quoi il ressemblera dans le futur. Selon Cappelli, le marché « interne » ne serait plus si privé qu'auparavant. En effet, certaines entreprises ont déjà mis en place des systèmes de prêts d'employés. Pour répondre à l'aplanissement des hiérarchies, ou encore pour faire face à un carnet de commandes variable, nombre d'employeurs sont enclins à accepter que des employés obtiennent du travail chez des compétiteurs, fournisseurs ou sous-traitants. Bien que ce soit un changement de paradigme important, la situation actuelle semble commander une telle évolution :

Cooperating with other companies to develop employees and lay out possible career paths goes against the grain of traditional HR management, which is based on the assumption that employees are captive and proprietary assets. But it is in tune with the current reality of the market-driven workforce²⁰.

Les avantages sont nombreux : d'une part, l'entreprise n'a pas à licencier les employés en surplus, ce qui fait qu'elle ne perd pas les investissements réalisés dans leur

¹⁹ Kotorov et Hsu (2002)

²⁰ Cappelli (2000)

développement. D'autre part, elle maintient sa capacité à accepter de nouveaux contrats, puisqu'elle n'a qu'à rappeler ses ouvriers pour augmenter sa capacité de production. Les travailleurs voient leurs possibilités de développement et de cheminement de carrière multipliés. Autrement dit, le marché de l'emploi auquel ils ont accès s'agrandit sans qu'ils aient à changer d'employeur. Finalement ce passage dans une autre entreprise permet aux employés d'élargir leurs compétences et ouvre la porte à des suggestions d'amélioration lors de leur retour dans l'entreprise mère (Cappelli 2000). Nous pouvons donc envisager un marché de l'emploi qu'on pourrait qualifier d'hybride, entre le marché interne et le marché externe. Une telle organisation interfirme présente incontestablement des avantages. Cependant nous pensons que Cappelli ne fait pas grand cas des problèmes de rétention et de développement qui pourraient découler d'une telle structure. Les employeurs se prêtant à cet exercice devront s'assurer d'être en mesure de rapatrier les travailleurs prêtés et de ne pas les perdre définitivement. L'entreprise mère aura aussi plus de difficulté à guider le développement des employés vers les compétences dont elle aura besoin dans le futur.

Dans l'éventualité où un tel marché se développerait, le déploiement des talents prendrait une importance encore plus capitale. La mobilité interne deviendrait interfirme, la gestion des cheminements de carrière se complexifierait beaucoup, tout comme l'application des différents programmes de planification de la main-d'œuvre. À leur retour au sein de l'entreprise mère, l'adéquation entre les postes à combler et les individus possédants des nouvelles compétences doit aussi être gérée de façon adéquate. Cette perspective future nous permet de confirmer une fois de plus la pertinence d'une meilleure compréhension des processus liés au déploiement des talents.

En bref, nous avons vu que la notion de marché interne de l'emploi n'est pas nouvelle, mais que le sens qu'on lui attribue a évolué au cours des années. La vision plus traditionnelle envisage un marché fermé dans lequel les mouvements sont régis par la direction. L'optique plus contemporaine de Cappelli est à l'opposé du spectre, suggérant une liberté totale quant aux changements de postes et un contrôle très fort

des employés sur leurs cheminements de carrière. Quant au marché du futur, on pourrait être tenté de croire qu'il ne sera plus si « interne » qu'il l'a déjà été. Le marché interne de l'emploi s'intègre au centre de notre cadre opérationnel. Il représente le terrain de jeu du déploiement, espace dans lequel viendront s'amalgamer tous les autres éléments.

Le marché interne de l'emploi : résumé éclair

- Terrain de jeu du déploiement.
- Scission entre marché interne et externe.
- Marché libre : affichage de tous les postes, mouvements exempts de restrictions.
- Possibilité de retrouver des sous-marchés dans l'entreprise.
- Suggéré comme solutions à plusieurs enjeux du déploiement
- Amène lui-même d'autres enjeux.
- Marché interne du futur : de moins en moins interne.

L'analogie de la gestion des opérations

La gestion des opérations, de la production et de la chaîne logistique, discipline d'une importance capitale pour toute entreprise manufacturière, n'est traditionnellement pas associée à la gestion des ressources humaines. Si ce domaine de recherche n'est pas nouveau, son application à la gestion des talents semble assez révolutionnaire. Des auteurs comme Boudreau (2010) et Cappelli (2008) ont mis cette analogie de l'avant et elle nous apparaît extrêmement riche pour l'étude des flux de talents.

Problématiques opérationnelles

Avant de nous attaquer à son utilité dans l'étude du déploiement, voyons d'abord quelles sont les préoccupations de la gestion des opérations, de la production et de la chaîne logistique²¹. Pour ce faire nous nous baserons sur l'ouvrage intitulé « La gestion

²¹ Le survol qui sera fait dans cette section ne rend d'aucune manière justice à la richesse des connaissances en gestion des opérations. Cependant, comme ce mémoire est axé sur la gestion des ressources humaines, nous nous permettons de pêcher par excès de

des opérations : produits et services » rédigé par Stevenson et Benedetti²². Afin de se doter d'une vue d'ensemble du processus, attardons-nous d'abord à la QUALITÉ (Nollet, Kélada et al. 1994). Cet acronyme résume les préoccupations de la gestion des opérations : qualité, volume, administration, lieu, interrelations, temps et économie. Sans entrer dans les détails, disons simplement que l'entreprise doit fabriquer la bonne quantité de produits ayant les caractéristiques désirées. Elle doit aussi la livrer au bon client et au bon moment. Le but ultime de la gestion des opérations est d'arriver à cette fin de la manière la plus efficace possible.

De manière simpliste nous pouvons diviser les activités en quatre parties : **la planification, l'approvisionnement, la transformation** (ou la production) et **l'écoulement et la livraison**.

La **planification** des opérations consiste à déterminer la quantité d'unités à produire en fonction des stocks actuels et des besoins futurs. Ces derniers sont évalués en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette étape génère des plans directeurs, qui détermineront le calendrier de production, les besoins en matières premières ainsi que la disponibilité des outils de fabrication requis. Dans toutes les étapes de planification de la production, il est essentiel de connaître les délais d'approvisionnement ainsi que le cycle de production et de livraison. Une partie importante du succès des opérations réside dans sa capacité à livrer les produits en bonne quantité et au bon moment.

Avant de pouvoir produire un bien, il faut évidemment **s'approvisionner** des matières premières requises. Pour ce faire, l'entreprise doit déterminer quelle quantité de ressources acquérir. On doit aussi décider du moment et de la fréquence optimale pour procéder aux achats (Boudreau 2010). Dans une optique de minimisation des coûts, l'entreprise devra faire l'arbitrage entre les économies d'échelles qu'apportent des commandes plus volumineuses, mais moins fréquentes et les coûts inhérents à l'entreposage ou à une pénurie d'inventaires.

simplification. Nous espérons ainsi faciliter la compréhension du lecteur tout en faisant ressortir les éléments pertinents à la gestion des flux de talents.

²²Stevenson et Benedetti (2001)

Le processus de **transformation** des matières premières amène lui aussi son lot de préoccupations : quelles sont les étapes du procédé de fabrication et dans quel ordre doivent-elles être réalisées, quel est le délai de production, quels sont les goulots, etc. Le contrôle de la qualité des extrants est aussi une préoccupation perpétuelle, tout comme la recherche de l'efficience. En effet, on cherchera la maximisation de l'utilisation du temps et des ressources dans chaque étape du processus.

Une fois la production terminée, l'entreprise se préoccupera du niveau d'inventaire de produits finis, du coût inhérent au stockage et du délai de péremption et de **distribution** vers les clients. Le domaine du transport, quel qu'en soit le type, se préoccupe de son côté de l'efficience dans l'acheminement des marchandises.

Apport au déploiement

L'utilisation d'outils développés par la gestion des opérations pour résoudre des problèmes de gestion des talents semble à première vue peu orthodoxe. Le parallèle entre les deux disciplines s'établit toutefois facilement et il nous apparaît particulièrement porteur de sens pour la compréhension du déploiement des talents. Il suffit de voir les employés à former comme les intrants du processus dont la phase de production s'avère être le développement. L'extrant visé est un employé ayant les bonnes connaissances et prêt à combler un poste clé au moment opportun. Le client est interne et prend la forme d'un gestionnaire ou d'un département en déficit de personnel.

Cette analogie nous permet d'appliquer plusieurs des questionnements vus plus haut à la gestion des talents. La **planification** est tout aussi importante pour les prévisions de main-d'œuvre que pour les produits vendus. Cependant l'entreprise devra cette fois prévoir ses besoins futurs en compétences plutôt qu'en types de produits finis. Les unités à fabriquer sont ici remplacées par des employés à développer, et on devra estimer combien seront requis et de quels types ils devront être (expert technique ou gestionnaire?). **L'approvisionnement** se questionnera sur la quantité de nouveaux employés à engager. Parallèlement, l'entreprise se demandera si elle doit procéder à de

l'embauche continue ou n'ouvrir ses portes que quelques fois par année. Elle se préoccupera aussi du coût d'un surplus de nouveaux employés dans l'entreprise qui ne seront pas utilisés à leur plein potentiel (c.-à-d. qui ne seront pas « transformés »). À l'inverse, il sera aussi important de connaître le coût d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. **La production**, ou le développement des employés n'est pas en reste. Ayant établi combien et quel type de travailleurs seront requis, l'entreprise doit déterminer quels seront les étapes du processus de fabrication, autrement dit de développement de l'employé : formations, expériences de travail diverses, postes à occuper, etc. Nous retrouvons des préoccupations quant à l'agencement des étapes : quels postes doivent être occupés afin de développer l'expérience requise pour les postes subséquents? On se préoccupera aussi du temps que l'employé doit passer dans le poste afin de réaliser les apprentissages requis. Cette question de délai est essentielle autant en production manufacturière qu'en développement des talents puisque le but demeure la livraison d'un produit fini, ou d'un employé ayant les compétences requises, au moment opportun. Voilà pourquoi des notions de cadence de production des talents ou de postes goulots sont essentielles à considérer dans la gestion des mouvements de main-d'œuvre. L'évaluation de la qualité du produit est aussi présente, prenant en gestion des ressources humaines la forme d'évaluation de la performance. Les problèmes **d'inventaires** de produits finis non écoulés réfèrent dans notre cas aux candidats plafonnés. Le risque est fort de perdre ces derniers, soit par un désengagement majeur soit par une démission.

La gestion des talents est déjà imprégnée de certaines notions venant de la gestion des opérations, comme celle des pipelines de talents. Cependant, nous venons de voir que la comparaison peut être poussée beaucoup plus loin :

Career management systems are tantalizingly close to mirroring logistics frameworks if you just tap their potential.²³

²³Boudreau (2010)

Each stage in the career path is recast as an inventory of leader talent. Each inventory point and each movement between them can be measured in quality, quantity, cost, time and variability. HR and its stakeholders decide where to remove bottlenecks, reduce depletion, or accelerate progress.²⁴

L'avantage le plus intéressant de cette conceptualisation des flux de talents est la vision globale et holistique qu'elle amène. Si les autres disciplines évoquées dans ce mémoire ne touchent que de manière indirecte les mouvements de main-d'œuvre, une vision logistique envisage les mouvements comme des étapes d'un processus plus large et nous force à le considérer du début à la fin.

Les réseaux

Les réseaux sont particulièrement utilisés dans le domaine du transport. Outils de la gestion des opérations, ils évoquent la notion de point d'arrêts, par exemple des clients à visiter, liés entre eux par différents chemins. Chacun permettra un certain flot, ou quantité pouvant y circuler, et aura un temps de parcours qui lui est propre. De l'origine à la destination, un réseau complexe exposera une multitude de combinaisons de chemins possibles ayant chacun un temps de parcours et une capacité spécifique. Bien que les réseaux soient de plusieurs types, ils « partagent des caractères communs. Pour chacun, il est pertinent de s'interroger sur le flot maximal qui peut y circuler, sur la façon la plus économique d'y faire cheminer un flot »²⁵. Les études sur l'optimisation des réseaux peuvent aussi être porteuses d'éclairage sur la gestion des flux de talents. Il est en effet possible de voir l'entreprise comme un vaste réseau de départements ou de postes reliés entre eux par des mouvements de personnel. Chaque chemin aura une capacité, un temps de parcours et un coût.

En quelques mots, ce survol du domaine de la gestion des opérations nous a fait voir la force de l'analogie qu'il est possible de faire avec le déploiement. Après une phase de planification, la GOP s'assure de fabriquer le bon et de l'acheminer au bon client au

²⁴ Ibid.

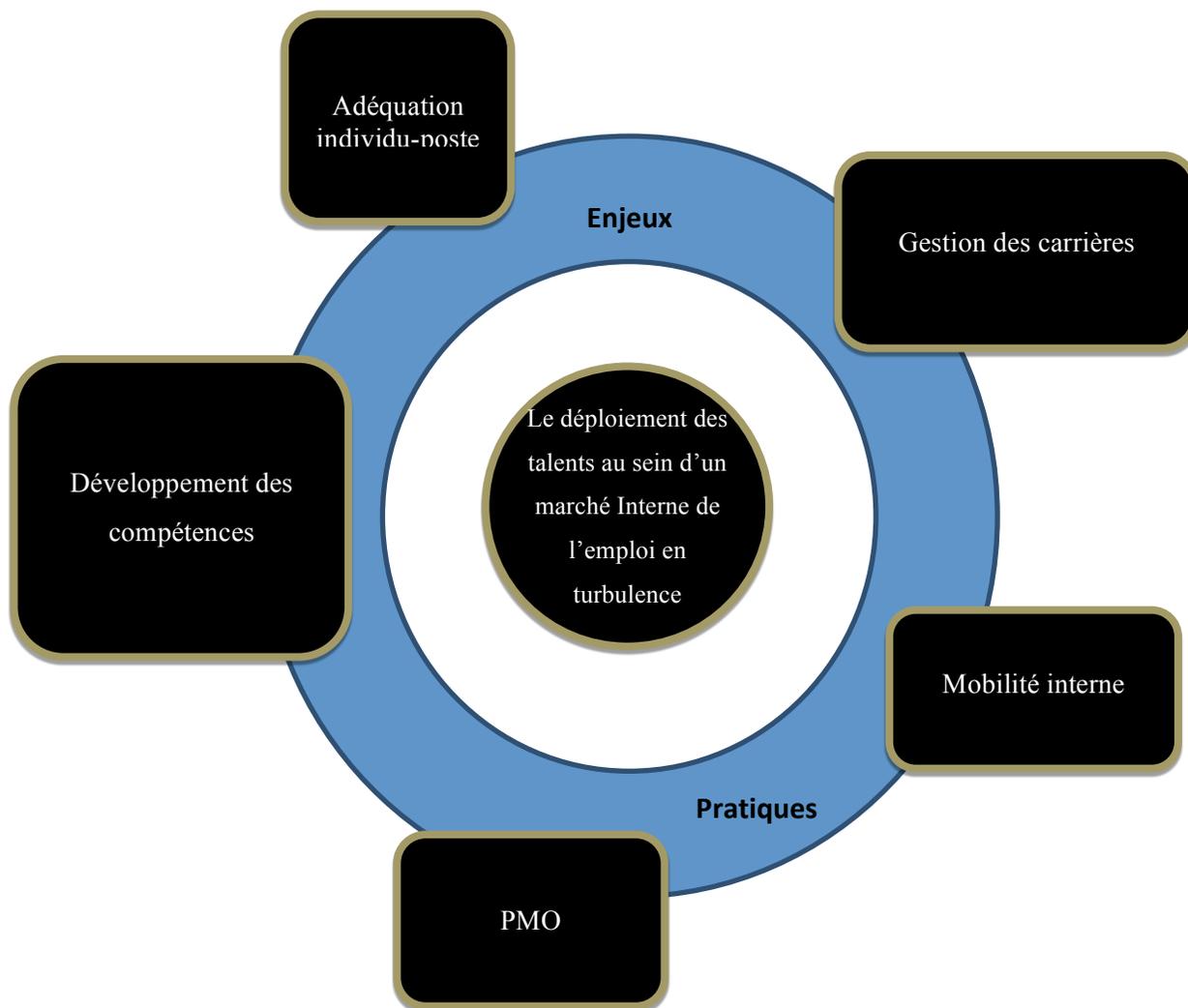
²⁵ Nobert, Ouellet, et al. (2005)

bon moment, et ce de la manière la plus efficiente possible. Cette définition est semblable à celle que nous avons donnée au déploiement en début de chapitre, soit *faire en sorte d'avoir la bonne personne dans le bon poste au bon moment*. La gestion des opérations nous permet une analogie complète qui facilite la compréhension du processus global qui est l'objet de notre recherche. Voilà pourquoi nous avons cru à propos de la présenter.

Section 1.2 : Les différents domaines du déploiement

Comme nous l'avons mis de l'avant plus haut, le déploiement s'enracine dans divers domaines liés à la gestion des talents. Afin de se donner les outils nécessaires à une bonne compréhension du processus global, une analyse plus approfondie de ses différents segments s'impose. Nous nous pencherons successivement sur le développement des compétences, la gestion des carrières, la planification organisationnelle, l'allocation et l'adéquation et finalement la mobilité interne. Voici une représentation graphique de ce que nous allons approfondir dans ce mémoire :

Graphique 2 : Notre modèle du déploiement des talents



En s'intégrant dans le tout cohérent qui est représenté par notre modèle, chaque domaine amène avec lui son lot d'enjeux à relever. Nous profiterons donc de cette analyse détaillée pour mettre en lumière ces différents défis auxquels doit faire face le déploiement des talents.

Afin d'en simplifier la compréhension, nous avons découpé les enjeux en trois catégories. La première regroupe **les défis inhérents à la mise en place** d'un système de mobilité interne. Aux yeux du déploiement, la première étape est de rendre possible la mobilité à l'intérieur de l'entreprise. Il faut donc non seulement offrir des opportunités de mouvements, mais aussi s'assurer que les employés les saisissent,

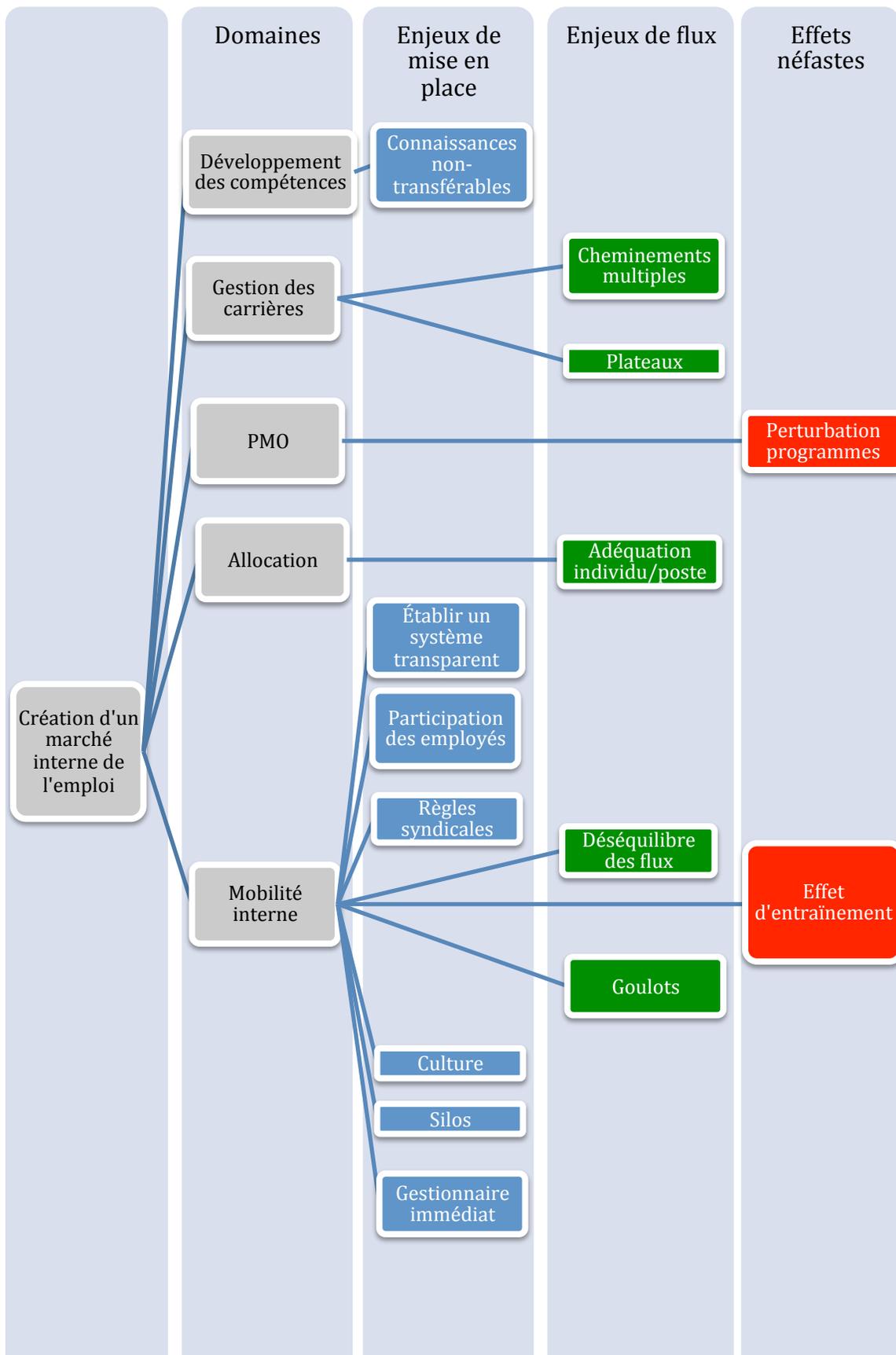
autrement dit participent à la mobilité. En effet, c'est cette dernière qui permettra l'atteinte des trois objectifs mentionnés dans notre définition initiale, soit de développer la bonne personne et l'acheminer dans le bon poste au bon moment. Les freins possibles sont au nombre de six. On retrouve d'abord la non-participation des employés, causée par diverses craintes ou par un manque de transparence du système. On doit aussi tenir compte des règles syndicales, de la culture de l'entreprise, des silos organisationnels et des gestionnaires immédiats rébarbatifs. Ils sont représentés en **bleu** dans notre cadre intégrateur.

La seconde catégorie contient les défis qu'amène **la gestion des flux de talents** internes. Rendre possible une mobilité interne dynamique n'est que la première étape sur la route d'une gestion complète du déploiement. Une fois le flot de main-d'œuvre bien établi, l'entreprise doit s'assurer de gérer adéquatement les flux de talents. Pour ce faire, elle devra gérer une pluralité de chemins et s'assurer du bon équilibre des flux. Elle devra aussi faire face aux goulots et plateaux qui peuvent se dresser sur la route des employés. N'oublions pas l'allocation, qui doit être considérée dans chaque mouvement effectué. Ces défis sont représentés en **vert** dans notre cadre.

Le dernier groupe d'enjeux aborde finalement **les effets néfastes** que peuvent avoir les mouvements de personnel. Un système bien établi qui permettrait une grande fluidité de mouvement peut causer certaines répercussions qui se doivent d'être prises en compte. Parmi ces dernières on retrouve les effets tourbillons ainsi que les effets d'entraînement, sans oublier les perturbations sur les programmes. Elles sont représentées en **rouge** dans notre cadre.

Afin de faciliter la lecture de ce chapitre, nous vous présentons dès maintenant notre cadre intégrateur. Il est tout autant le fruit de nos recherches théoriques que la colonne vertébrale de nos recherches empiriques. Il amalgame les différents domaines ainsi que les enjeux et sous-enjeux qui leur sont associés. Bien que vous ayez devant vous la version finale du modèle, nous passerons en détail chacun des composants ayant servi à sa construction.

Graphique 3 : Cadre de référence du déploiement des talents



Maintenant que nous avons une idée d'ensemble de notre modèle conceptuel, voyons chacune des parties en détail.

Domaine A : le développement des compétences

Le développement des compétences est une préoccupation partagée par plusieurs des disciplines touchées par le déploiement des talents. Elle est au cœur de la gestion des carrières, de la planification organisationnelle et de la mobilité interne, en plus d'être liée aux problématiques d'allocation et d'adéquation.

Par développement, nous entendons l'acquisition de nouvelles compétences, tant techniques qu'interpersonnelles. Les expériences vécues, l'établissement d'un réseau et le développement des capacités d'apprentissage font aussi partie du cheminement d'un employé (Silzer and Dowell 2010). Un travailleur peut développer des compétences techniques afin d'effectuer son travail de manière plus efficace. Il peut aussi vouloir acquérir les compétences relationnelles nécessaires à une progression hiérarchique.

La frontière entre développement et déploiement est mince et perméable. Nous savons d'une part que la majorité du développement d'un employé provient de ses expériences de travail (Morgan and Jardin 2010; Yost and Plunkett 2010). D'autre part, pour être profitables, ces assignations doivent être choisies de manière stratégique afin de placer l'employé dans une situation posant des défis lui permettant de développer de nouvelles compétences (Handfield-Jones 1999) sans pour autant mettre en péril la performance de l'entreprise. Pour Cheese, Thomas et Craig (2008), le déploiement doit se faire dans le bénéfice mutuel de l'entreprise et des employés : « Job assignments should balance the personal development needs of the employee and the strategic needs of the business »²⁶. En plus d'assigner l'individu à des tâches qui le feront grandir, il est important que ce dernier reste dans le poste suffisamment longtemps pour faire les apprentissages requis. À l'inverse, il serait néfaste pour son cheminement de carrière

²⁶ Cheese, Thomas, et al. (2008)

de rester de manière permanente dans un poste ne l'ayant stimulé que quelques mois (Bryan and Joyce 2007).

Nous voyons donc clairement que ces deux notions vont de pair. Nous présentons cette relation dès maintenant afin qu'elle reste à l'esprit du lecteur tout au long de ce chapitre. Nous y reviendrons fréquemment dans l'étude des différentes disciplines connexes au déploiement. Cependant, sans nier l'importance capitale du développement des compétences, nous pensons que la littérature sur le sujet ne suffit pas à répondre à l'ensemble des enjeux posés par le déploiement. La formation de silos, le rôle du gestionnaire immédiat, la perturbation sur les programmes et la performance sont quelques exemples de défis qu'il ne peut surmonter.

Enjeu 1 : Éviter la crainte de développer des connaissances non transférables

Nous le verrons plus loin dans la section sur les carrières, le développement des compétences est très recherché par les employés. Ces derniers, n'ayant plus l'assurance d'un emploi à vie, cherchent continuellement à améliorer leur employabilité. Le couteau peut cependant être à deux tranchants :

If flexibility is defined as being moved across the organization's functions in order to obtain generalized experience, then it may result in the acquisition of more organization-specific than transferable knowledge and skills. Hence the individual's external employability may suffer, while the organization obtains a more rounded senior manager. In an era of "boundaryless careers" (Arthur, 1994), individuals will not take gladly to a loss of employability.²⁷

Cette citation révèle la présence d'un paradoxe. Les employés sont attirés vers les employeurs qui leur offrent des opportunités de développement, mais peuvent craindre que cette acquisition de connaissances les rende captifs. Dans une ère de carrières sans frontières, une baisse d'employabilité externe sera très peu attrayante pour les travailleurs désirant un parcours dynamique. À l'inverse, l'entreprise est gagnante dans

²⁷ Herriot et Pemberton (1996)

ce type de développement puisqu'elle obtient « a more rounded senior manager »²⁸. L'entreprise est donc face à un enjeu de mise en place de la mobilité interne. Elle doit en effet s'assurer que ses employés ne soient pas empreints de cette crainte, s'empêchant par le fait même de participer au marché interne de l'emploi.

Du point de vue des employés, l'acquisition de nouvelles compétences se fait généralement dans l'optique de l'avancement de leur carrière. C'est pourquoi la prochaine section est consacrée à la gestion de cette dernière

Domaine B : la gestion des carrières

La gestion des carrières est un champ d'études qui dispose déjà d'une importante littérature. Elle est abordée à deux niveaux, soit du point de vue individuel (celui de l'employé) et du point de vue organisationnel.

Définitions

Avant d'aborder en détail ces deux facettes, passons d'abord en revue quelques définitions de la carrière :

- A process of development of the employee through a path of experience and jobs in the organization.²⁹
- An evolving sequence of person's work experience over time.³⁰
- Career systems are the collections of policies, priorities, and actions that organizations use to manage the flow of their members into, through, and out of the organizations over time.³¹
- Entry-level recruitment and a planned sequence of employee moves managed through training and development, performance based promotion, succession management and job rotation based on a logical sequence of work positions.³²

²⁸ *ibid.*

²⁹ Baruch et Rosenstein (1992)

³⁰ Arthur et al, 1989, cité dans Baruch (2006)

³¹ Sonnenfeld et Peiperl (1988)

³² Krishnan et Maheshwari (2011)

- A career generally consist of a series of separate but related experiences and adventures through which a person passes during a lifetime.³³
- Organizational career as “the repeated renegotiation of the psychological contract”.³⁴

Ce très court survol des énonciations de la carrière démontre bien la dichotomie entre le point de vue individuel et organisationnel. Voyons donc en détail chacun d’entre eux.

Aspect individuel

Les recherches se penchant sur l’aspect personnel envisagent la carrière d’un point de vue plus psychologique. On parle davantage de planification de carrière (Quaintance 1989), qui s’attarde par exemple au bien-être au travail, à la réalisation de soi, à l’équilibre travail-famille et au développement de la flexibilité personnelle (Krishnan and Maheshwari 2011). Van Mannen et Schein (1977), par exemple, voient la carrière comme un déterminant de l’identité de la personne :

« The career concept is central to an understanding of *individual identity*. (...) Experience provides the raw material from which a sense of the self grows, and experience is unceasing ». ³⁵

Ceci dit, pour nous qui nous intéressons au déploiement, c’est principalement l’optique organisationnelle qui s’avère pertinente. La prochaine section s’y attarde donc en détail.

Aspect organisationnel

Dans cette perspective il n’est plus question de planification, mais bien de gestion des carrières. L’objectif se déplace du bien-être de l’employé vers la meilleure utilisation par l’entreprise de ses éléments clés. Il est évident que les recherches antérieures ont

³³ Maanen et Schein (1977)

³⁴ Herriot et Pemberton (1996)

³⁵ Maanen et Schein (1977)

laissé pour compte cette facette au profit de l'aspect psychologique (Baruch 2002). Cependant, certains enseignements non négligeables apportent un éclairage intéressant à la gestion des flux de talents.

Dans sa forme traditionnelle, la carrière représentait un contrat psychologique entre l'entreprise et l'employé selon lequel ce dernier offrait effort, performance et loyauté en échange d'une sécurité d'emploi et de possibilités de progressions salariales et hiérarchiques (Hall 1996). Ce type de cheminement était possible dans des organisations stables et hiérarchisées, là où le succès était jugé par le statut atteint (Baruch 2006). Cette vision met de l'avant une carrière rigide, tracée d'avance et dirigée par l'entreprise. L'employé possède une responsabilité et un pouvoir très limités sur son cheminement.

Suite aux changements vécus par les entreprises dans les dernières années, notamment un aplanissement des structures hiérarchiques, une complexification de l'environnement et la nécessité d'accroître leur vitesse d'adaptation (Brousseau, Driver et al. 1996), plusieurs ont déclaré la mort des carrières traditionnelles (Hall 1996) : « The career as we once knew it - as a series of upward moves, with steadily increasing income, power, status and security - has died »³⁶. Le pacte tacite d'emploi à vie qui existait entre employés et entreprises a été mis à mal par les coupures et les licenciements de masse. En réponse à ce changement de contrat psychologique, les carrières se sont profondément transformées et on parle aujourd'hui de « boundaryless career », de « protean career » ou encore de « post-corporate career » (Hall 1996; Baruch 2002; Baruch 2006; Krishnan and Maheshwari 2011). Ces nouvelles formes sous-entendent un désengagement de l'entreprise vis-à-vis la gestion des carrières. C'est donc l'individu qui doit prendre en charge son développement dans une évolution imprévisible et en perpétuel mouvement. L'employé doit sans cesse élargir son bagage de compétences et améliorer son employabilité par la recherche de nouveaux défis, de nouvelles tâches à accomplir et même de nouveaux employeurs (Brousseau, Driver et al. 1996; Baruch 2006). C'est d'ailleurs en offrant de telles possibilités de

³⁶ Hall (1996)

développement que les employeurs attirent aujourd'hui de nouveaux travailleurs (Hall 1996; Baruch 2006).

People need to be more flexible and versatile in their skills and knowledge, and must be willing to go anywhere, at any time, and at a moment's notice, to do anything. One must not cling to a job, organization, or type of work. Those who still think of getting ahead in terms of moving up, who feel commitment to a particular function or type of work, must get in tune with the times and learn to adapt and to let go.³⁷

Ceci dit, le débat est toujours vif quant aux modifications à apporter aux systèmes de carrière. Plusieurs tentent de relativiser le changement de paradigme entre pouvoir despotique et désengagement total de la part de l'entreprise. (Brousseau, Driver et al. 1996; Baruch 2006). À ceux qui voyaient un passage de l'extrême organisationnel à l'extrême individuel, Baruch répond que :

Control may not be solely with the organization, but the shift does not mean that the organization has no say in career management; individuals take more control of their own career, but much remains for organizations to manage³⁸

Gutteridge, Leitbowitz et al.(1993), dans leur étude menée au début des années 1990, ont démontré que dans la majorité des cas, la responsabilité de la gestion des carrières était partagée entre l'employé et les gestionnaires, le premier en assumant cependant la part la plus grande. Bien que cette nouvelle division du pouvoir soit largement admise, l'entreprise n'est pas complètement évincée du processus pour autant. Elle passe plutôt de directrice à facilitatrice, son rôle en devient un de support et d'accompagnement au développement de ses travailleurs³⁹ (Baruch 2002).

En effet, même si l'entente réciproque loyauté — sécurité d'emploi n'est plus au goût du jour, les employés ne peuvent construire une carrière sans que les organisations leur

³⁷ Brousseau, Driver et al. (1996)

³⁸ Baruch (2006)

³⁹ Nous présentons en annexe une liste d'outils utilisés par les entreprises pour supporter les employés dans la progression de leur carrière.

fournissent des emplois. À l'inverse, plusieurs raisons font en sorte que l'entreprise a toujours intérêt à s'impliquer dans la gestion des carrières de ses employés. Premièrement, même dans un monde plus turbulent, plusieurs d'entre elles ont encore besoin de stabilité, de croissance et de porte-étendards engagés et dévoués qui porteront le développement de la firme (Brousseau, Driver et al. 1996). Deuxièmement, ce ne sont pas tous les employés qui embrassent l'idée de prendre en main leur cheminement (Krishnan et Maheshwari 2011). Les membres de la génération des baby-boomers, par exemple, ont connu et préfèrent encore aujourd'hui la stabilité d'emploi (Saba 2009). Dans une ère de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, un des principaux défis des entreprises sera de garder en son sein ses salariés le plus longtemps possible. Pour ce faire elles devront assujettir leurs programmes aux désirs de ces derniers (Lockwood 2003), ce qui signifie entre autres de rester engagé dans la gestion des carrières. Troisièmement certaines compétences spécifiques ne peuvent être développées qu'à l'interne, à l'aide d'une succession d'expériences judicieusement planifiées (Brousseau, Driver et al. 1996; Krishnan et Maheshwari 2011). L'entreprise sera donc intéressée à garder un certain contrôle sur le cheminement de ses employés pour s'assurer qu'ils développeront les compétences qu'elle recherche.

Apport au déploiement

Bien comprendre le rôle de la gestion des carrières est essentiel à notre étude sur le déploiement. Ce processus, bien qu'il n'ait pas comme objectif premier d'organiser les flux de talents à l'échelle de l'entreprise, s'attaque indirectement aux mouvements de la main-d'œuvre. Planifier la carrière d'un employé implique nécessairement une réflexion sur le cheminement qu'il devra suivre. À l'inverse, tout changement de poste a nécessairement des implications sur la carrière de l'individu qui le subit. Sans oublier que pour être en mesure d'offrir des possibilités de développement, encore faudra-t-il qu'il y ait des ouvertures et des opportunités de rotation de poste. Nous touchons cependant ici aux limites de la gestion des carrières. Vouloir lui faire porter le fardeau de la coordination des flots dépasse largement l'envergure et les capacités d'un tel programme. Plusieurs défis de la gestion des flux de talents, comme ceux de la

formation de silos ou du rôle du gestionnaire immédiat ne peuvent être surmontés à l'aide d'un programme de gestion des carrières.

Deux défis principaux découlent de la gestion des carrières. Le premier est un enjeu principalement organisationnel, alors que le deuxième touche autant l'employé que l'entreprise.

Enjeu 2 : Accueillir et mettre en œuvre une pluralité de cheminements

Nos réflexions sur les carrières nous ont permis de démontrer que le cheminement d'un employé n'est plus nécessairement linéaire. L'avancement hiérarchique sur un chemin déjà tracé ne répond plus aux attentes de l'ensemble des employés. Pour faire face à cette nouvelle réalité, l'entreprise doit proposer des parcours variés et flexibles. Cette pluralité de cheminements de carrière amène un avantage concurrentiel à l'entreprise, lui permettant de garder en son sein différents types de travailleurs ayant des compétences complémentaires (Brousseau, Driver et al. 1996). Sans nier cet apport, nous croyons que cette diversité des cheminements complexifie beaucoup la gestion des mouvements internes. Bien que nous soyons convaincus du bien-fondé de cette variété, nous y voyons un important défi de mise en œuvre, enjeu peu abordé dans la littérature. Par exemple, pour permettre la réalisation de ces différents tracés, la compagnie doit offrir un grand nombre d'opportunités de développement afin que les employés puissent progresser vers les postes qui les intéressent. Ce défi est de taille étant donné que l'aplanissement des hiérarchies limite les opportunités de promotion. Les entreprises doivent maintenant miser sur les mouvements latéraux ou géographiques pour offrir des possibilités d'avancement et de développement qui garderont les employés motivés et empêcheront la stagnation de leur cheminement (Krishnan et Maheshwari 2011).

Enjeu 3 : Contourner les plateaux

Cette immobilisation de la carrière (Nachbagauer et Riedl 2002) représente une autre préoccupation importante en lien avec le déploiement des employés. On définit les plateaux comme : « the point in a career where the likelihood of additional hierarchical

promotion is very low »⁴⁰ et « the point at which future career mobility, including both upward and lateral moves, is in reasonable doubt because the length of time in the present position has been unduly prolonged »⁴¹. Les employés sont plus à risque d'y arriver en milieu et en fin de carrière. Deux notions importantes ressortent de ces définitions : le mouvement (ou l'absence de mouvement) et la perception des opportunités futures. On ne peut pas, en effet, simplement définir un plateau en fonction d'un nombre d'années passées dans un poste. La perception du travailleur est clé : si ce dernier est confiant de ses chances d'avancement, même si elles sont à long terme, il ne jugera pas son cheminement bloqué. À l'inverse, un employé qui désire changer de poste tous les deux ans se sentira rapidement stoppé si aucune opportunité ne se présente à court terme, alors que sa carrière n'est pas nécessairement bloquée à long terme (Chao 1990). Les effets pervers de l'immobilité se manifestent sur la satisfaction au travail, l'identification à la compagnie et la planification de la carrière (Chao 1990), pour ne nommer que ceux-là.

Cette problématique peut être traitée par la planification organisationnelle, la gestion des cheminements de carrière ou encore via le marché interne de l'emploi. Dans tous les cas, la transparence nous apparaît capitale. En effet offrir une visibilité claire sur ses possibilités de cheminements futures, à court ou long terme, aura pour effet de limiter le sentiment de blocage que certains peuvent éprouver s'ils ne bougent pas fréquemment.

En résumé, on retient de la carrière qu'elle est abordée de deux points de vue, soit celui de l'individu et celui de l'entreprise. Elle doit être gérée en collaboration par l'employé et l'employeur, avec une plus grande part de responsabilité dans les mains du premier. De plus, les cheminements linéaires et hiérarchiques seront fort probablement de moins en moins nombreux, d'où l'importance accrue du déploiement. Ce dernier est lié à la carrière puisque les changements de postes que vivra un travailleur guideront nécessairement son cheminement de carrière. Deux enjeux s'inscrivent sous l'égide de

⁴⁰ Ference et al, cité dans Nachbagauer et Riedl (2002)

⁴¹ Veiga ibid

la gestion des carrières, soit la mise en œuvre d'une pluralité de cheminements ainsi que le contournement des plateaux que peuvent rencontrer les employés.

Domaine C : la planification organisationnelle

En plus d'inclure une notion de mouvement, le déploiement des talents fait aussi référence à l'aspect prévisionnel des flux de main-d'œuvre. Les différents programmes de planification organisationnelle de la force de travail sont tout indiqués pour nous guider dans ce processus. Nous en différencierons trois : la **planification des remplacements**, la **planification de la succession** et la **planification de la main-d'œuvre globale (PMO)**.

La **planification des remplacements** est un outil permettant d'identifier quels employés ont les compétences requises pour prendre la relève de certains postes clés, sans préavis et généralement pour une courte période. Bien que les remplacements puissent être parfois à plus long terme, l'optique n'est pas de pourvoir au poste de manière permanente. En fait, il s'agit surtout de se préparer à faire face à des situations d'urgence dans lesquelles des personnes clés doivent s'absenter temporairement ou quittent l'entreprise de manière inattendue (Rothwell 2011).

Replacement planning is the process of identifying emergency backups for key people or key positions. When individuals are listed on replacement charts, they are not guaranteed promotions; rather, they are identified to serve in an acting capacity long enough for an organization's leader to conduct proper search, from inside and outside the organization, to find a qualified candidate.⁴²

La pertinence de tels programmes est justifiée par les impacts négatifs que peut avoir l'absence d'un dirigeant : « Delays in decision making may lead to lost business, dissatisfied customers, disgruntled employees, reduced work efficiency and missed production or service delivery targets »⁴³. Une bonne planification des remplacements peut donc éliminer les temps d'inoccupation des postes clés. Ce processus est

⁴² Berger et Berger (2011)

⁴³ Rothwell (2011)

généralement plus simple à mettre en œuvre et peut être un premier pas vers des programmes plus complets de planification des successions et de gestion des talents en général (Rothwell 2011).

La **planification des successions** est quant à elle particulièrement au goût du jour. Avec le départ en masse des baby-boomers, elle devient une préoccupation de premier plan. Afin de bien la différencier de la planification des remplacements, nous retenons la définition suivante proposée par Rothwell (2011): « Succession planning is the process of developing the talent already existing in the organization for future deployment »⁴⁴. Ce processus est évidemment plus important pour les niveaux hiérarchiques supérieurs et se concentre souvent sur les hauts dirigeants. Pour réaliser ce type de prévision, l'entreprise doit d'abord tracer un portrait clair des postes à risque d'être laissés vacants dans un futur à court ou moyen terme. Elle doit évaluer les départs à la retraite et prévoir les pertes d'employés en fonction du taux de roulement historique (Berger et Berger 2011). Dans le but de ne pas être pris de court lorsqu'un dirigeant quittera l'entreprise, il est important d'identifier un, ou quelques candidats prometteurs qui seront les plus aptes à prendre la relève. Certains auteurs parlent de « bassins de talents », dans lesquels sont regroupés les candidats ayant le potentiel requis pour occuper des postes hiérarchiques plus élevés (Rothwell 2011). Ces derniers auront cependant assurément besoin d'aiguiser certaines de leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles, essentielles pour le poste futur. L'étape subséquente est donc la création de plans de développement pour les successeurs identifiés (Berger et Berger 2011). Si les élus doivent être prêts rapidement, on peut aussi mettre en place des programmes de développement accélérés. Le fait d'identifier d'avance un candidat à la succession permet aussi au dirigeant actuel de transmettre son savoir à son futur remplaçant, facilitant ainsi la transition (Berger et Berger 2011). Nous voyons donc clairement que les notions de développement et de déploiement sont intrinsèquement liées aux processus de planification organisationnelle.

⁴⁴ Berger et Berger (2011)

La **planification de la main-d'œuvre** est un processus ayant un spectre beaucoup plus large que la planification des remplacements et des successions. Il s'agit ici de prévoir les besoins, autrement dit la demande d'employés et de la comparer avec le stock, c'est-à-dire l'offre d'employés actuellement disponibles. Le questionnement porte donc sur la quantité de personnel requis tout autant que sur le type de compétences nécessaires. Bien que les prévisions puissent être faites pour certains secteurs ou certaines catégories d'employés, elles concernent généralement l'ensemble de l'entreprise. Ce processus se fait en cinq étapes (Belcourt et McBeay 2004; Belcourt et Mcbey 2004; Berger et Berger 2011) :

- 1) Identifier les plans et objectifs stratégiques de l'entreprise
- 2) Déterminer la demande de main-d'œuvre (qualitative et quantitative)
- 3) Déterminer l'offre de main-d'œuvre
- 4) Évaluer les écarts
- 5) Mettre en place les actions correctives

Comme tous les types de prévisions, la planification des besoins de main-d'œuvre doit être directement liée à la stratégie. Elle doit inclure les postes qu'on prévoit ajouter ou supprimer en fonction de la croissance ou décroissance visée. Elle doit aussi prévoir quels types de compétences seront requises pour réaliser la stratégie future. Une fois ces éléments établis on peut déterminer la demande en prenant en compte les départs, les congédiements, les décès, les absences à long terme, les promotions anticipées, les changements de départements (Belcourt et Mcbey 2004), etc. Il ne reste plus qu'à cataloguer les effectifs actuels en fonction de leurs compétences, ce qui permettra de voir quels sont les manques à combler ou les surplus dont on devra se départir. La dernière étape a pour objectif de combler les écarts. Si ces derniers révèlent un manque de personnel, on pensera à attirer des nouveaux effectifs ou à former et développer les employés actuels. Si l'écart est un surplus, les outils seront plus du type rationalisation des effectifs ou attrition (Belcourt et Mcbey 2004). La planification peut se faire sur différents horizons, variant d'un à cinq ans, voir plus.

Certains pourraient penser qu'il est impossible de prédire avec exactitude les besoins futurs et que les changements dans l'économie rendent inutile ce processus. Cependant l'objectif de la planification de la main-d'œuvre n'est pas de prévoir les besoins à l'employé près. On tente plutôt d'avoir un plan, de connaître les caractéristiques de sa force de travail et d'être en mesure de réagir efficacement à ces changements (Berger et Berger 2011). L'effort n'est donc pas vain même si les prévisions ne se réalisent pas exactement comme on l'avait envisagé.

Apport au déploiement

Les processus de planification organisationnelle que nous venons d'étudier sont très féconds pour le déploiement des talents. L'aspect prévision et anticipation des besoins est très intéressant et doit faire partie des préoccupations qui y sont abordées. La planification des remplacements ou de la relève se concentre sur le passage entre deux niveaux hiérarchiques, autrement dit sur une section d'un processus qui est beaucoup plus large. Bien que ce maillon de la chaîne de production des talents soit essentiel, il nous apparaît nécessaire d'avoir une vision d'ensemble du processus de déploiement. Parallèlement, ces programmes peuvent facilement se laisser emprisonner dans des silos puisqu'il est facile de limiter la recherche de successeurs potentiels au département immédiat. Les enjeux liés au gestionnaire semblent aussi généralement absents de la littérature sur la planification de la main-d'œuvre. Finalement, la mobilité interne peut rendre caduques les différentes planifications, qui doivent être revues fréquemment. Voilà le principal enjeu que nous aborderons en détail dans la section subséquente.

Enjeu 4 : Perturbations des programmes de planification

Les trois types de programmes abordés dans la section précédente sont dépendants de la prévisibilité de la main-d'œuvre (Osterman 1987). Ceci sous-entend que l'entreprise est en mesure d'avoir une idée claire de la taille, des compétences et de l'emplacement de sa main-d'œuvre. Pour ce faire, elle doit opter pour une optique de développement interne et un contrôle important sur les flux de talents. Nous voyons poindre à

l'horizon le conflit possible avec un marché interne de l'emploi exempt de restriction. En laissant les employés libres de gérer leurs déplacements, l'entreprise complexifie de beaucoup la mise en place et le suivi de programmes de planification de la main-d'œuvre. Il y aura donc inévitablement un arbitrage à faire entre la liberté accordée aux employés et les besoins de planification de l'employeur. Comme le dit Osterman (1987), la structure d'emploi devra équilibrer prévisibilité et flexibilité (Osterman 1987). Bien que ces penchants soient en opposition, ils véhiculent tous deux des avantages incontestables dont l'entreprise voudra bénéficier. Voilà donc le défi de l'entreprise : offrir une importante liberté de mouvement tout en s'assurant que cette dernière n'annihile pas les efforts de planification.

En bref, on retient des processus de planification étudiés qu'ils se manifestent sous forme de planification des remplacements, de la succession ou de la main-d'œuvre globale. Dans tous les cas, ils représentent des instruments qui poussent le déploiement à se faire de manière proactive plutôt que réactive. Nous voyons ces prévisions comme des outils qui s'intègrent dans un cadre plus global, prenant aussi en compte les autres facteurs étudiés dans ce mémoire. Finalement, nous avons aussi noté que les différents plans dont ils accouchent peuvent être bouleversés par une mobilité interne trop abondante.

Domaine D : l'allocation et l'adéquation

Pour Herriot et Permberton (1996), la relation d'emploi est une négociation dans laquelle employés et employeurs établissent ce qu'ils désirent obtenir de l'autre partie et ce qu'ils sont prêts à donner en échange. Une fois les offres sur la table, une entente est conclue et l'employé est engagé dans un poste spécifique. La réalité actuelle est toutefois plus complexe. Avec la compétitivité des marchés, l'entreprise ne peut se contenter de conclure des ententes pour combler des postes sans se soucier de l'efficacité de cette relation. Elle devra s'assurer d'une bonne adéquation entre les capacités de l'employé et les compétences requises par le poste. De cette manière, l'employé y trouvera une expérience utile à son développement alors que l'entreprise

utilisera les forces de l'individu dans un poste ayant un impact stratégique. Autrement dit, « There are two distinct dimensions of the deployment challenge: managing the work and developing talent »⁴⁵. Si l'objectif fondamental du déploiement est d'avoir la bonne personne réalisant la bonne tâche au bon moment, une bonne adéquation permet de mettre à profit les forces d'un employé talentueux de manière à maximiser la compétitivité de l'entreprise (Cheese, Thomas et al. 2008).

Une bonne adéquation est importante dans tous les postes. Cependant, des gestionnaires ayant des ressources limitées pourraient ne pas être en mesure de procéder à une analyse exhaustive. Dans ce cas, certains auteurs comme Huselid, Beatty et al. (2005), suggèrent de segmenter autant les emplois que les employés. Les postes qui ont une importance majeure sur la réalisation de la stratégie de l'entreprise seront catégorisés A, alors que les postes de soutien seront des B. Les emplois de catégorie C sont ceux qui n'amènent pas ou peu de valeur ajoutée à l'entreprise. Quant aux employés, les plus performants et les plus prometteurs seront de classe A. Ceux ayant un potentiel de croissance modéré tomberont dans la catégorie B alors que les travailleurs classés C sont ceux dont on voudra se départir (Huselid, Beatty et al. 2005). Une fois cette segmentation réalisée, l'entreprise devra faire tout son possible pour déployer les travailleurs A dans les postes A, autrement dit les employés clés dans les postes clés.

Apport au déploiement

Plusieurs préoccupations doivent être considérées dans la gestion des flux de talents. Nous avons vu jusqu'ici que le déploiement doit prendre en compte le développement des compétences, s'assurer que les mouvements s'inscrivent dans le cheminement de carrière de l'individu tout en considérant la planification de main-d'œuvre réalisée par l'entreprise. À tout ceci viennent s'ajouter les questions d'allocation et d'adéquation, qui doivent être analysées chaque fois qu'un employé se déplace. L'allocation est donc un **enjeu** en soi.

⁴⁵ Cheese, Thomas et al. (2008)

En résumé, on constate que l'adéquation a une importance capitale dans le déploiement des talents puisqu'elle permet de tirer le maximum des employés. Pour ce faire, on s'assurera de la bonne correspondance entre les forces et intérêts des employés et les compétences requises par le poste. On fera aussi en sorte de placer nos meilleurs éléments dans les postes les plus stratégiques.

Domaine E : la mobilité interne

La mobilité interne est un élément connexe à plusieurs autres aspects du déploiement. En effet, bien qu'elle ne soit pas placée au centre de la gestion des carrières, du développement ou du marché interne de l'emploi, elle n'en demeure pas moins un élément fondamental. Abraham (2004) dit par exemple qu'elle « encourage l'apprentissage et la formation »⁴⁶ et qu'elle « est une manière pour toute grande organisation de tirer avantage de la taille de son marché interne du travail »⁴⁷.

La mobilité évoque évidemment une notion de mouvement, et dans notre cas peut se définir comme suit :

La capacité d'une personne à accepter un changement dans les attributions liées à son emploi, par exemple un changement dans le lieu d'exercice de son travail. Elle évoque également la capacité d'une personne à accepter un changement d'emploi.⁴⁸

Elle peut être géographique : régionale, nationale ou internationale. La mobilité peut aussi être permanente ou occasionnelle, ou encore verticale, horizontale ou fonctionnelle. Le lien entre mobilité interne et marché interne du travail est très étroit. Le second n'allant pas sans la première, Abraham nous explique que « la mobilité permet de tirer avantage de l'élargissement des marchés internes du travail (...) de l'autre, elle favorise l'efficacité de ces marchés internes »⁴⁹. En ce qui concerne le terme « rotation de poste », bien qu'il soit intimement lié au concept de mobilité interne, il

⁴⁶ Abraham (2004)

⁴⁷ *ibid.*

⁴⁸ *ibid.*

⁴⁹ *ibid.*

se concentre sur les mouvements horizontaux, ou les « lateral transfers of employees between jobs in an organization »⁵⁰.

Plusieurs **avantages** sont attribués à la mobilité interne et à la rotation de poste : la réduction de l'ennui et de la fatigue, l'amélioration de la satisfaction au travail, de la motivation, de l'implication et du dévouement. On reconnaît aussi son utilité dans l'orientation et le placement des employés, sans oublier son support à l'apprentissage et au développement de la carrière (Anderson, Milkovich et al. 1981; Campion, Cheraskin et al. 1994). Campion, Cheraskin et al. (1994) font valoir que les « sequential job movements are important for career development (Morrison & Hock, 1989), and experience is important to job learning (Morrison & Brantner, 1992) »⁵¹. Un autre avantage non négligeable de la rotation de poste est la diffusion des savoirs tacites et de la culture entre les divisions (fonctionnelles ou géographiques) (Abraham 2004). L'apprentissage est en effet à double sens, puisque si le candidat qui se retrouve dans un nouveau poste apprend énormément, il transmet aussi ses manières de faire à ses nouveaux collègues. Ceci a aussi pour effet secondaire désirable d'améliorer la flexibilité des travailleurs tout en renforçant le sentiment d'appartenance (Abraham 2004). Les connaissances qui sont développées sont spécifiques à l'entreprise, ce qui augmente l'employabilité interne des travailleurs, mais réduit du même coup leur employabilité externe (Abraham 2004). Finalement l'entreprise gagnera aussi en efficacité quant à la gestion des compétences : en connaissant mieux les capacités de ses employés, elle pourra les mettre à profit de manière maximale (Abraham 2004).

La rotation de poste est aussi vue comme essentielle au développement des futurs gestionnaires. Elle leur permet d'élargir leur réseau de contacts, de développer leurs connaissances organisationnelles et de vivre différentes réalités présentes dans l'entreprise. Sur le plan personnel, la mobilité latérale permet aux futurs gestionnaires de mieux se connaître eux-mêmes en identifiant leurs forces et leurs faiblesses. Elle améliore aussi leur capacité à gérer l'incertitude (Campion, Cheraskin et al. 1994).

⁵⁰ Campion, Cheraskin et al. (1994)

⁵¹ Ibid.

Si elle fourmille de points positifs, la rotation de poste amène inévitablement des **désavantages**. Certains sont des coûts directs, comme ceux de formation pour les employés arrivant dans un nouveau poste. Les travailleurs en période d'apprentissage sont aussi plus sujets aux erreurs et moins performants. Certains effets sont moins visibles, mais tout aussi dommageables. Par exemple, le fait de changer fréquemment de poste peut amener les travailleurs à avoir une vision court terme et non stratégique. La rotation amène aussi une charge de travail plus élevée autant pour le département qui reçoit l'employé que pour celui qui le laisse partir. Le premier doit former le nouvel arrivant, le second doit couvrir la charge de travail avec un élément en moins, ne serait-ce que pour une courte période. Finalement les mouvements d'employés peuvent être néfastes pour la dynamique d'équipe et avoir des effets négatifs sur les employés non mobiles (Kotorov et Hsu 2002; Abraham 2004). Ces derniers peuvent éprouver une certaine jalousie ou un sentiment d'iniquité, exacerbée par le surplus de travail que leur occasion les mouvements de leurs collègues (Campion, Cheraskin et al. 1994).

Apport au déploiement

Nous l'avons dit en introduction, le déploiement fait fortement référence à l'idée de mouvement. Dans cette optique, la mobilité interne en est nécessairement un élément essentiel. C'est un outil important qui permet d'acheminer les bons talents aux bons postes, tout en utilisant le voyage pour former les candidats.

Cependant, le déploiement ne peut être réduit ou limité à l'étude de la mobilité interne. D'une part, Stahl, Bjorkman et al. (2007) ont démontré que bien que la rotation de poste soit reconnue comme un outil de premier plan pour le développement des compétences, elle demeure sous-utilisée. D'autre part, la mobilité interne est limitée par la présence de silos organisationnels, problématique que nous aborderons en détail plus loin. Le déploiement se doit d'avoir une perspective plus large, englobant toutes les problématiques allant de la gestion des carrières au marché interne de l'emploi.

En ce qui a trait aux enjeux, un nombre important de défis peut être regroupé sous le chapeau de la mobilité interne. Pour que cette dernière prenne vie, on doit d'abord s'assurer de la participation des employés.

Enjeu 5 : Établir un système transparent

Ce défi va de pair avec la gestion des craintes des employés. Il s'agit encore une fois de s'assurer de leur participation au processus de mobilité. Dans l'optique où l'entreprise désire mettre en place un marché interne de l'emploi libre, la transparence du système devient un enjeu primordial. Comme dans tout marché, les règles du jeu doivent être définies clairement et communiquées aux participants. Les employés doivent connaître les conditions d'accès au marché interne de l'emploi ainsi que les procédures et protocoles de participation (Bryan et Joyce 2007). Notons aussi l'importance d'établir des critères d'évaluation standardisés, appliqués eux aussi à toute l'entreprise. Ceci aura pour effet de permettre une comparaison plus objective des employés postulant pour un poste, peu importe leur secteur de provenance ou leur gestionnaire actuel. Des outils provenant de la gestion des carrières, comme les livrets d'orientation ou le support au développement, peuvent être utilisés à ces fins. Un document plus officiel telle une charte de la mobilité (Abraham 2004), peu aussi être bénéfique.

En plus de ce que nous venons d'énoncer, la transparence du système passe par la **transmission de l'information de carrière** aux employés. Cet enjeu fait écho aux modifications récentes à la gestion des carrières. En effet, nous avons vu que l'entreprise délègue la responsabilité de cette dernière à l'employé. Il a aussi été établi que pour ce faire l'entreprise devait offrir une structure pouvant supporter l'employé dans son cheminement. La transmission de l'information est donc un enjeu important du déploiement. Elle est essentielle afin de donner aux travailleurs la visibilité sur les parcours possibles (Abraham 2004). Les informations transmises doivent renseigner les employés d'abord et avant tout sur les postes disponibles dans toute la compagnie. De manière plus large, on voudra éclairer les employés sur les différents cheminements de carrière qui s'offrent à eux. Les informations doivent aussi donner des indications sur les personnes pouvant les supporter dans leur parcours et sur les opportunités de

développement mises à leur disposition (Quaintance 1989). Elles doivent aussi répondre aux questionnements des employés quant aux compétences qui seront recherchées à court, moyen et long terme.

Ce défi d'information est donc double. D'une part, l'entreprise se voit forcée de réfléchir à ce qu'elle recherche et recherchera en terme de compétences. Les postes devront être analysés afin d'établir les caractéristiques personnelles requises pour exécuter les tâches (Quaintance 1989). Le résultat peut se matérialiser en profils types de gestionnaires idéaux ou en portfolio de compétences clés. D'autre part, on retrouve un défi de transmission de l'information, cette dernière n'étant d'aucune utilité si elle ne quitte pas les bureaux des ressources humaines. Une bonne communication aura pour effet d'encourager les employés à participer à la mobilité. Un travailleur bien informé aura un plus grand sentiment de contrôle sur son cheminement de carrière. La connaissance des procédures de changement de poste ainsi que des caractéristiques de l'emploi futur diminuera les appréhensions et inquiétudes qui pourraient envahir les employés se retrouvant face à l'inconnu. De plus, bien informer les participants aura un impact positif sur la rétention et à la motivation :

There is a long tradition of evidence regarding realistic job previews which indicates decreased levels of voluntary turnover and increased motivation when recruits are given clear information of what the organization will want from them.⁵²

Ceci dit, s'assurer de la participation des employés n'est pas le seul enjeu inhérent à la mobilité interne. Présente en trop grande quantité, cette dernière peut aussi donner lieu à un déséquilibre des flux.

Enjeu 6 : Éviter le déséquilibre des flux

Dans une optique de choix multiples et de pouvoir aux mains de l'employé, les dirigeants n'ont plus la discrétion de placer les employés là où ils le désirent. Ceci expose l'entreprise à un risque de déséquilibre des flux de personnel (Kotorov et Hsu

⁵² Ibid.

2002). Il est facile de concevoir que certains emplois peuvent attirer une quantité importante de travailleurs alors que d'autres peuvent être beaucoup moins populaires. Ceci représente un problème puisque même les emplois moins recherchés ont leur importance et doivent être comblés. L'entreprise peut facilement choisir le meilleur candidat lorsque le nombre de prétendants au poste est élevé. Par contre, les choses se compliquent lorsque la situation s'inverse. Les gestionnaires devront alors faire d'importants efforts pour attirer les employés dans les directions moins désirées afin d'équilibrer les flux de main-d'œuvre (Quaintance 1989). En plus des postes non attrayants, les flux de main-d'œuvre peuvent être bloqués par des goulots. Voyons en détail cette problématique.

Enjeu 7 : Contourner les goulots

Les goulots représentent un phénomène très étudié par la gestion des opérations. Ils se produisent lorsqu'une étape de la chaîne de production ralentit considérablement le flot de produits. En terme de flux de personnel, cette problématique peut se matérialiser en *poste goulot*. En effet, on peut envisager que certaines affectations soient des passages obligés dans le développement des compétences. Dans le cas où on dispose de moins de postes à offrir que d'employés à former, un goulot apparaît. Il vient réduire la cadence de progression des travailleurs et freine les mouvements. Il représente donc un enjeu qui peut limiter les flux de talents et doit être adressé par le déploiement.

Enjeu 8 : Limiter les effets tourbillon et d'entraînement

La possibilité de créer un effet d'entraînement est un enjeu qui rassemble des préoccupations provenant du marché interne de l'emploi, de l'étude de la mobilité interne et de la gestion des carrières. En effet, la liberté de mouvement qui est suggérée par ces domaines peut mener à une mobilité interne incontrôlée. On parlera d'effet tourbillon lorsqu'il y aura un trop grand nombre de mouvements, qu'ils soient reliés entre eux ou non. L'effet d'entraînement fait référence à la cascade de remplacements auquel peut donner lieu un seul mouvement à un niveau hiérarchique plus élevé. Pourvoir à ce poste créera un nouveau besoin, qui occasionnera un nouveau

mouvement qui lui aussi créera un nouveau besoin, etc. (Campion, Cheraskin et al. 1994).

The most common complaint in the pilot study was that employees rotated too fast and the organization was unable to slow the rate down. Ripple effects occurred in that filling openings through rotation created other openings to be filled⁵³.

Des inquiétudes se posent face à un marché interne de l'emploi sans aucune restriction. Si tous les employés peuvent changer de postes sans contrainte, on peut envisager une menace à la productivité de l'entreprise. Cette dernière recherche sans conteste les avantages liés à la mobilité sur le plan de l'attraction, de la rétention et du développement des compétences des employés. Cependant l'employeur doit se prémunir des abus que pourraient faire certains travailleurs en changeant de poste à un rythme démesuré. Elle ne doit pas perdre le contrôle et tomber dans un mouvement perpétuel nuisant à sa productivité. Son défi est de : « balance developing people with getting the work done »⁵⁴. En plus de nuire à l'efficacité, une mobilité interne surabondante peut aussi induire des coûts de transactions importants, au point de réduire à néant les gains qui pourraient être réalisés avec le programme. Analogie aux enjeux liés à la planification de la main-d'œuvre, on voudra permettre une mobilité interne assez ouverte pour en tirer tous les avantages sans que l'effet négatif sur la productivité ou les coûts de transactions dépassent les bénéfices réalisés.

Pour ce faire, l'entreprise devra mettre en place une structure et se doter d'outils et de normes lui permettant de gérer la mobilité de manière efficace (Abraham 2004). Afin de garder sous contrôle le nombre de changements de postes, l'entreprise peut, par exemple, établir un temps d'occupation minimal dans chaque poste avant d'avoir accès à un mouvement subséquent (Kotorov et Hsu 2002). Les systèmes informatisés joueront un rôle prépondérant en ce qui a trait au contrôle des coûts.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

La gestion des craintes des employés, dont nous avons déjà exposé une partie plus haut, se manifeste aussi sous d'autres formes. Encore une fois le défi est de s'assurer de la pleine participation des employés au marché interne de l'emploi.

Enjeu 9 : Éviter les craintes de perte de productivité

Malgré les points positifs que nous avons présentés, l'attrait de la mobilité interne n'est pas universel. En effet, « la mobilité interne n'est pas vécue par tous comme un avantage pour la carrière »⁵⁵. Le travailleur qui change de poste pourrait être préoccupé par les effets négatifs de ce mouvement sur sa productivité. En effet, tout mouvement demande des efforts d'apprentissage et d'adaptation au nouvel environnement. Il met aussi l'employé face à des risques accrus de baisse de performance ou d'erreur. L'ouvrier laisse derrière lui ses repères, notamment les personnes-ressources sur qui il pouvait s'appuyer. Un travailleur ayant acquis une notoriété dans un poste ou un secteur peut considérer un changement de poste comme un risque important puisqu'il devra reconstruire sa légitimité professionnelle (Abraham 2004). Il peut aussi craindre de ne pas être en mesure de réaliser les nouveaux apprentissages nécessaires. On note aussi la peur de l'incapacité de s'adapter à sa nouvelle équipe ou à son nouveau contexte organisationnel. Outre ses inquiétudes sur sa performance personnelle, le nouvel arrivant peut aussi craindre d'avoir un impact négatif sur la performance collective (Kotorov et Hsu 2002; Abraham 2004).

Enjeu 10 : Limiter les préoccupations diverses

Outre ces deux enjeux, les employés peuvent aussi redouter la prise d'une mauvaise décision ou d'une mauvaise orientation de carrière. La culture de l'entreprise peut quant à elle amener un sentiment de culpabilité ou d'infidélité envers l'équipe ou le gestionnaire immédiat abandonné. Les travailleurs peuvent craindre les perceptions négatives de leurs collègues et supérieures, pouvant aller jusqu'à la peur de représailles (Abraham 2004). D'autres encore peuvent redouter le temps nécessaire au suivi du

⁵⁵ Abraham (2004)

marché interne de l'emploi et aux opportunités qu'il offre. Certains estimeront que ce dernier sera davantage profitable à ceux qui y sont scrupuleusement attentifs (Kotorov et Hsu 2002). Notons finalement qu'Abraham suggère qu'on pourra limiter ces craintes en établissant un système transparent (Abraham 2004), ce qui, comme nous l'avons vu, représente un défi en soi.

Bien que l'obtention de la participation des employés soit un enjeu important, ce n'est pas le seul facteur à même de freiner la mobilité interne. Les règles syndicales peuvent aussi avoir un effet inhibiteur.

Enjeu 11 : Éviter les freins relatifs aux règles syndicales

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les syndicats ont joué un rôle important dans l'ontogenèse du marché interne de l'emploi. Cependant, le type de marché que propose Cappelli (2008) est bien différent du lieu d'échange syndical. Les règles administratives, basées sur l'ancienneté, qui lui ont donné naissance peuvent aujourd'hui représenter un frein au mouvement, au développement et à une bonne allocation des employés.

L'attribution de nouveaux postes en fonction des années d'expérience réduit sans aucun doute le favoritisme dont pourraient faire preuve certains gestionnaires. C'est la raison d'être de ces règles. Cependant, limiter leur capacité à assigner des travailleurs à des postes particuliers a aussi des impacts négatifs (Osterman 1987). Le dirigeant ne peut plus identifier les candidats à haut potentiel et favoriser leur développement. De tels employés, apprenant rapidement et voulant acquérir une expérience diversifiée, seront emprisonnés dans un système trop rigide limitant les mouvements. Dans ce contexte, il devient difficile d'offrir aux ouvriers des postes comportant de nouveaux défis, ce qui est essentiel pour leur développement.

Ces règles peuvent aussi nuire à une bonne allocation. Il est impossible de maximiser l'utilisation des employés sans pouvoir gérer les mouvements en fonction de l'adéquation entre les forces du travailleur et les compétences requises par le poste.

L'employé le plus ancien n'est pas nécessairement le plus qualifié pour le poste à combler. Parallèlement, l'emploi en question pourrait peut-être offrir des opportunités d'apprentissages inestimables pour un autre travailleur moins expérimenté. Comme le dit Osterman (1987), « seniority provisions and/or eligibility limitations may prevent the most able workers from attaining jobs best suited to their talents »⁵⁶.

En bref, les règles syndicales, qui sont officielles et explicites, peuvent représenter un frein à la mobilité et à l'atteinte d'une adéquation judicieuse. Nous devons cependant aussi prendre en compte l'existence d'autres barrières, celles-là non-officielles et tacites. Nous parlons ici des normes culturelles, qui peuvent exercer un pouvoir sur la mobilité interne. Voyons leur impact plus en détail.

Enjeu 12 : Établir une culture d'entreprise favorisant le mouvement

La culture de l'entreprise peut avoir un impact important sur la mobilité de la main-d'œuvre. Elle pourra freiner les mouvements si elle est hiérarchique et ne préconise pas les discussions franches et ouvertes. En effet, une culture de contrôle et d'autorité du gestionnaire nuira à la mobilité interne. Dans un tel environnement, les employés ne seront pas poussés à rechercher et saisir les opportunités d'emplois dans d'autres parties de l'entreprise. Il y a fort à parier que si les changements de poste sont vus comme une trahison, les travailleurs seront très peu nombreux à participer à la mobilité interne. Dans un environnement idéal, la culture en sera une de communication, de franchise et d'ouverture. Les employés seront encouragés à expliciter clairement leurs objectifs de carrière et l'appréciation de leur poste actuel. Le développement sera évidemment une valeur importante partagée par tous, gestionnaires et collègues. Les changements de poste ne seront pas vus comme une trahison, mais comme une progression, autant pour la personne que pour l'organisation. Une telle culture limitera les conflits qui pourraient survenir, tant entre les collègues qu'entre les gestionnaires (Kotorov et Hsu 2002). Elle favorisera aussi la mise en place d'un marché interne de

⁵⁶ Osterman (1987)

l'emploi fluide, qui pourrait cependant être mis à mal par la présence de silos organisationnels, que nous étudierons dans la section suivante.

Enjeu 13 : Éliminer les silos

Les silos représentent un frein majeur à la mobilité des talents. Il s'agit de barrières, tacites ou explicites, qui se forment entre différents secteurs ou différents départements. Elles surviennent généralement lorsque les mouvements d'employés sont décidés sur la base des relations personnelles ou à l'intérieur de certains réseaux sociaux restreints. Lorsque vient le temps de recruter, les gestionnaires vont en effet généralement choisir parmi les gens déjà sous leur supervision ou dans leur cercle rapproché (Handfield-Jones 1999; Bryan et Joyce 2007).

Les silos peuvent avoir de nombreuses répercussions négatives. Premièrement ils nuisent à la bonne allocation des employés puisque le recrutement interne est limité au bassin présent dans le silo. Si le gestionnaire se contente de choisir les candidats parmi son équipe immédiate, il ne sélectionnera pas nécessairement l'employé le plus qualifié. À ce compte, même des programmes de rotation ou d'affichage de poste et de planification des carrières peuvent être créés à l'intérieur d'un silo et ne faire que renforcer les barrières (Bryan et Joyce 2007). Le deuxième impact négatif se fait sentir sur le développement des carrières des employés. L'opportunité de carrière ou de développement idéale pour un travailleur existe peut-être dans l'entreprise, mais notre employé n'en aura jamais connaissance ou ne pourra poser sa candidature si l'entreprise est divisée en silos (Bryan et Joyce 2007). Ceci a pour résultat de démotiver les employés voulant progresser, poussant certains d'entre eux à quitter l'employeur par manque d'opportunités. Lorsque les silos sont très présents, il peut devenir plus facile pour un gestionnaire de recruter un candidat à l'externe plutôt que d'aller chercher un employé dans un autre département.

Many frustrated managers have searched in vain for the right person for a particular job, knowing that he or she works somewhere in the company. And many talented people have

had the experience of getting stuck in a dead-end corner of a company, never finding the right experiences and challenges to grow, and finally, bailing out⁵⁷

Le coût de ces barrières devient alors double : parallèlement au plafonnement ou à la perte d'un employé voulant se développer, l'entreprise devra assumer les coûts de recrutement, d'accueil et de formation d'un nouvel employé.

La littérature laisse présager une présence importante de cette problématique. Brian et Joyce (2007) expliquent que « most large companies aren't set up to allocate talent easily across the traditional organization silos »⁵⁸ alors que Herriot et Pemberton (1996) citent une étude réalisée par Baron, Davis-Blake et Bielby dans laquelle on avait mis de l'avant les silos⁵⁹. Bien qu'il existait, dans les organisations étudiées, de multiples échelles ou cheminements de carrière différents, il y avait très peu de mouvements entre ces chemins de carrière : « overall there was relatively little cross-ladder movement »⁶⁰. Guthridge, Komm et al. (2006) mentionnent de leur côté que plus de la moitié des répondants à leur étude ont mentionné les silos comme un problème présent dans leurs organisations (Guthridge, Komm et al. 2006).

Nous avons très légèrement effleuré l'impact que le gestionnaire immédiat peut avoir sur la mobilité interne. À la problématique des silos vient donc se greffer celle du supérieur, qui exacerbe le problème. Voyons plus en détail son rôle dans la gestion des flux de talents.

Enjeu 14 : Obtenir la participation du gestionnaire immédiat

Le rôle du gestionnaire immédiat est prépondérant dans plusieurs aspects du déploiement. On lui accorde une importance primordiale autant dans le domaine de la gestion des carrières (Quaintance 1989; Gutteridge, Leitowitz et al. 1993) que dans son apport au développement, à la rotation de poste et à sa participation au marché

⁵⁷ Bryan et Joyce (2007)

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Herriot et Pemberton (1996)

⁶⁰ Ibid.

interne de l'emploi (Abraham 2004). Gutteridge, Leitbowitz et al. (1993) mentionnent que : « supervisors were seen as playing a vital but problematic developmental role »⁶¹.

Plusieurs raisons font que ce poste a une grande importance dans la gestion des mouvements de talents. Les gestionnaires d'aujourd'hui ne peuvent plus déléguer les tâches relatives à la gestion des talents au département des ressources humaines. Ils sont impliqués dans tous les aspects du processus, de la sélection au coaching (Berger et Berger 2011). Le gestionnaire immédiat est en effet l'engrenage qui fait le lien entre employés et organisation. D'une part, il est en contact constant avec les travailleurs de son équipe, ce qui lui permet de connaître plus intimement les forces, faiblesses et aspirations de chacun d'eux. D'autre part, il est aussi au fait des objectifs stratégiques et des plans de l'entreprise. Ce double niveau de connaissance fait de lui la meilleure personne pour identifier, sélectionner, développer, coacher, récompenser et faire progresser les travailleurs talentueux (Berger et Berger 2011). Connaissant les besoins de l'entreprise, il peut tenter d'y répondre en ciblant les employés clés et en leur faisant voir ce que l'organisation attend d'eux et quelles sont les possibilités d'avancement et de progression de carrière. Parallèlement, il est très bien placé pour identifier les employés dont le développement bénéficierait de nouveaux défis ou de nouvelles assignations. Il est aussi à même d'évaluer quels postes seraient les plus appropriés afin de combler les désirs de développement de l'employé et les besoins de talents de l'entreprise (Berger et Berger 2011).

Effective internal placement and career management programs give managers key responsibility in the development and career counseling of their employees. This responsibility helps to build ownership, while freeing HRM office staff to handle actual administration of the program.⁶²

L'importance de la position de gestionnaire immédiat maintenant bien établie, il est facile de concevoir l'effet néfaste que peut avoir un mauvais dirigeant sur la mobilité interne. Sa position critique est empreinte d'une grande variabilité, lui permettant des

⁶¹ Gutteridge, Leitbowitz et al. (1993)

⁶² Quaintance (1989)

apports très positifs tout autant que très négatifs. S'il peut être un facilitateur des mouvements maximisant les flux de main-d'œuvre, il peut à l'inverse représenter un frein majeur au déploiement (Abraham 2004). Que ce soit par manque de formation ou par mauvaise foi, les gestionnaires deviennent nuisibles lorsqu'ils refusent de laisser partir des employés talentueux. Ils deviennent ainsi les premiers responsables de la formation des silos organisationnels dont nous venons de discuter (Stahl, Bjorkman et al. 2007). L'effet est le même s'ils sont tout simplement incapables d'identifier les employés à fort potentiel, de déterminer si un employé est plafonné ou nécessite de nouveaux défis. Bref, le gestionnaire ne disposant pas des outils pour épauler ses employés dans leur cheminement de carrière sera nuisible à ce dernier.

Abraham (2004) met de l'avant plusieurs facteurs pouvant expliquer la réticence du supérieur hiérarchique à participer à la mobilité interne. Parmi ceux-ci on note un instinct protectionniste, le désir de garder les meilleurs, le sentiment de trahison et bien d'autres (Abraham 2004). À leur défense, on demande aux gestionnaires de jouer un rôle de premier plan dans la gestion des carrières et la mobilité interne sans leur donner les outils et la formation dont ils ont besoin. En effet, Gutteridge, Leitbowitz et al. (1993), dans leur étude sur l'état des pratiques de développement organisationnel des carrières, ont trouvé que moins de la moitié des répondants offraient de la formation à leur gestionnaire sur les discussions de carrières (Gutteridge, Leitbowitz et al. 1993). Il y a aussi lieu de se questionner sur les méthodes d'évaluation des dirigeants de premier niveau. Si la performance d'un gestionnaire repose sur celle de son équipe, il va de soi que le dirigeant ne sera pas enclin à laisser partir ses meilleurs éléments.

Voyons quelques pistes de solution. Évidemment la formation semble un élément de premier plan. Une manière plus coercitive de s'assurer de la participation des gestionnaires serait d'inclure des mesures de mobilité à leur évaluation de la performance. Il est aussi important de faire en sorte qu'un gestionnaire ou une équipe ne soit pas pénalisé par le départ d'un employé clé. Certaines entreprises ont mis en place le concept de la « ferme ». Il s'agit d'un bassin d'employés temporaires disponibles pour combler les vides créés par les mouvements de personnel (Cappelli

2008). Un autre outil qui peut s'appliquer a déjà été présenté dans la section sur la transparence du marché interne de l'emploi. Il s'agit de critères d'évaluation de la performance et du potentiel standardisés. Ces derniers réduisent la subjectivité du processus, donc l'impact négatif que peut avoir un gestionnaire mal intentionné.

En quelques mots, nous avons vu que la mobilité interne peut prendre différentes formes. Elle offre nombre d'avantages, notamment en ce qui a trait à au développement des compétences et à l'avancement de la carrière. Certains inconvénients ne peuvent cependant être ignorés tels que les coûts de formation et la perte de productivité. L'entreprise désirant mettre en place une mobilité interne vivante devra aussi faire face à plusieurs enjeux. Parmi ceux-ci on retrouve la gestion des craintes des employés, les freins que peuvent représenter les règles syndicales, la culture, les silos ainsi que les gestionnaires immédiats.

En conclusion de cette deuxième section, rappelons que nous avons étudié plus en détail les différents domaines qui sont porteurs d'enseignements pour le déploiement des talents. Puisque ce dernier est l'objet central de ce mémoire, nous n'avons pas fait une revue de la littérature exhaustive de chacun de ces thèmes. Notre objectif était plutôt de mettre en relief les éléments pertinents à l'étude de notre sujet afin de les rassembler dans un cadre opérationnel intégrateur et holistique.

Les domaines du déploiement des talents : résumé éclair

• Six domaines porteurs d'enseignements pour le déploiement suivi de leurs enjeux respectifs :

1. Domaine A : le développement des compétences
 - *Enjeu 1 : éviter la crainte de développer des connaissances non transférables*
2. Domaine B : la gestion des carrières
 - *Enjeu 2 : accueillir et mettre en œuvre une pluralité de cheminements*

- *Enjeu 3 : contourner les plateaux*
- 3. Domaine C : la planification organisationnelle
 - *Enjeu 4 : perturbations des programmes de planification*
- 4. Domaine D : les problématiques d'allocation et d'adéquation
- 5. Domaine E : la mobilité interne
 - *Enjeu 5 : établir un système transparent*
 - *Enjeu 6 : éviter le déséquilibre des flux*
 - *Enjeu 7 : contourner les goulots*
 - *Enjeu 8 : limiter les effets tourbillon et d'entraînement*
 - *Enjeu 9 : éviter les craintes de perte de productivité*
 - *Enjeu 10 : limiter les préoccupations diverses*
 - *Enjeu 11 : éviter les freins relatifs aux règles syndicales*
 - *Enjeu 12 : établir une culture d'entreprise favorisant le mouvement*
 - *Enjeu 13 : éliminer les silos*
 - *Enjeu 14 : obtenir la participation du gestionnaire immédiat*
- Tous ces domaines sont interreliés et s'intègrent à notre cadre opérationnel.
- Gestion des opérations : préoccupations analogues à celles du déploiement.
- Marché interne de l'emploi : terrain de jeu du déploiement, solution possible à plusieurs enjeux. Sa mise en place amène cependant d'autres enjeux.

Voilà que s'achève ce premier chapitre, consacré à la revue de la littérature. Nous y avons vu les trois concepts fondamentaux sur lesquels s'appuie ce mémoire, soit la gestion des talents, le déploiement ainsi que le marché interne de l'emploi. Par la suite nous avons étudié en détail les différents domaines porteurs d'enseignements pour le déploiement ainsi que chacun des enjeux qui s'y rattachent.

Comme nous l'avons mentionné en introduction, ce mémoire a pour but d'accomplir deux choses. D'une part nous voulons présenter un cadre intégrateur réunissant tous les

éléments relatifs au déploiement des talents. Ce premier pas a été accompli dans la revue de la littérature. Nous nous proposons aussi de valider empiriquement comment ce modèle s'applique à la réalité. C'est pourquoi le prochain chapitre présentera notre cadre de référence, qui guidera nos recherches sur le terrain.

Chapitre 2 : cadre de référence

Nous l'avons vu et expliqué à maintes reprises, le déploiement ne bénéficie pas d'un modèle intégrateur. Ce concept est affublé de plusieurs définitions et est utilisé pour désigner différentes réalités. On lui accorde des significations allant du simple outil de développement (Cheese, Thomas et al. 2008) au système de gestion des carrières (Anderson, Milkovich et al. 1981; Sonnenfeld et Peiperl 1988), pour ne nommer que ceux-là. Sans surprise, nous n'avons malheureusement trouvé aucune proposition de cadre théorique sur laquelle nous aurions pu baser nos recherches.

Ce chapitre est donc dédié à la construction de notre propre modèle. Comme l'indiquent Campenhoudt et Quivy (2011), cet exercice a pour but d'utiliser les conclusions théoriques afin de : « les traduire dans un langage et sous des formes qui les rendent propres à guider le travail systématique de collecte et d'analyse de données d'observation »⁶³. Ce modèle sera la colonne vertébrale qui sous-tendra nos entrevues. Cet effort de conceptualisation est évidemment la suite logique de notre exercice de construction d'un cadre opérationnel entamé dans le premier chapitre de ce mémoire.

Notre cadre théorique sera donc fortement inspiré des éléments identifiés dans la revue de la littérature. Nous pensons que ces domaines doivent tous être pris en compte dans l'étude du déploiement. Nous pensons aussi qu'une étude approfondie de chacun d'entre eux et du lien qui les unit nous permettra de faire un tour d'horizon assez large pour circonscrire le phénomène de manière satisfaisante.

Ce chapitre se divise en deux parties : la première clarifie l'objet de notre recherche, alors que la deuxième expose notre cadre théorique ainsi que chacune de ses composantes en détail.

⁶³ Campenhoudt et Quivy (2011)

Section 2.1 : objet de la recherche

Nous savons que les entreprises dévouent beaucoup d'effort à l'exécution des tâches relatives aux différents domaines exposés plus haut. Par exemple, des équipes de gestion des ressources humaines s'affairent à suivre les carrières et le développement des compétences. Plusieurs entreprises font aussi l'effort de réaliser des plans de main-d'œuvre. Les problématiques d'adéquation et de mobilité interne sont elles aussi au nombre des inquiétudes des entreprises. Alors quel est l'objet de notre recherche? Il s'agit en fait de voir comment toutes ces activités se joignent entre elles afin de déployer efficacement les talents à l'intérieur de l'entreprise. Nous nous concentrerons ainsi sur les **pratiques** mises en place dans les entreprises étudiées.

Avant même d'étudier la manière dont s'amalgament ces différents processus, nous voulons tout d'abord savoir s'il existe ou non une vision d'ensemble du déploiement des talents. Que la réponse soit positive ou négative, nous nous préoccupons ensuite de la manière dont ces différents processus s'imbriquent entre eux. À notre connaissance, il n'existe aucune étude empirique ayant tenté de voir comment chacun des domaines du déploiement était relié et géré en un tout cohérent. Avec comme objectif de pallier à ce manque, nous chercherons à savoir si une telle vision macroscopique existe chez les praticiens. Autrement dit, nous voulons savoir si ces derniers sont conscients des liens qui existent entre les disciplines relatives au déploiement des talents. C'est là l'essence notre première interrogation :

Q.1 : Existe-t-il une compréhension intégrée du déploiement?

Nous voulons aussi savoir si, et comment, cette prise de conscience s'opérationnalise au quotidien. Voilà ce qui donne naissance à notre deuxième sous-question :

Q.2 : Existe-t-il une gestion intégrée du déploiement?

En ce qui concerne notre question de recherche principale, elle sera basée sur notre définition du déploiement des talents, exposée au chapitre précédent :

Le déploiement consiste à faire en sorte d'avoir la bonne personne dans le bon poste au bon moment.

Notre interrogation aura donc comme trame de fond la mobilité interne (les flux de talents), concept beaucoup plus évocateur pour les praticiens. Voici comment elle s'articule :

Comment l'entreprise gère-t-elle les flux de talents internes afin de combler au bon moment les postes clés avec les personnes adéquates?

Avant d'exposer en détail le cadre théorique qui guidera nos recherches, une précision nous semble importante. Tout au long de ce mémoire, nous adoptons volontairement un point de vue organisationnel. Ce choix s'explique par notre objectif de comprendre comment l'entreprise utilise la mobilité interne pour développer ses employés et ultimement les utiliser au meilleur de leurs compétences. Ceci dit, nous sommes conscients qu'il s'agit d'individus. Loin de nous l'idée d'instrumentaliser les travailleurs ou de passer outre l'importance de la personne, de son bien-être et de sa satisfaction au travail. L'optique organisationnelle n'est qu'un choix que nous devons faire afin de limiter l'envergure du projet.

Section 2.2 : cadre de référence

Le cadre de référence présenté ici est le même qui a guidé notre revue de la littérature. Il est calqué sur les différentes problématiques soulevées par chacune des disciplines étudiées. Il intègre aussi les enjeux présentés dans la section précédente.

Les domaines liés au déploiement

Suivant notre modèle, gérer le déploiement demande de prendre en compte les six domaines qui y sont reliés.

Le **développement** est un de ces derniers. Notre recherche empirique aura pour but de découvrir comment il s'amalgame aux autres pratiques de gestion des flux de talents. Nous voulons, par exemple, voir quelles pratiques sont mises en place afin de le prendre en compte lors de la planification de la main-d'œuvre, de la gestion de la carrière, des décisions de rotation de poste ou encore lors de l'établissement des règles du marché interne de l'emploi. Nous voulons aussi nous enquérir de l'impact qu'a ce dernier sur les préoccupations d'allocation des employés.

En ce qui concerne la **gestion des carrières**, nous voudrions voir si l'entreprise offre différents cheminements. Afin de mieux comprendre le contexte dans lequel peuvent survenir différents enjeux, il sera pertinent d'évaluer comment se répartit le contrôle de la carrière entre employé et employeur. L'étude de ce domaine nous permettra aussi de voir comment l'entreprise et l'employé font face à différents blocages, notamment les plateaux.

Nous serons aussi intéressés par les programmes **de planification de la main-d'œuvre** en place dans l'entreprise. Nous voudrions d'une part savoir lesquels sont actifs, par exemple la planification des remplacements, de la relève ou une planification globale. Il sera par la suite pertinent de savoir quel est le champ d'application de ces programmes : touchent-ils tous les employés de l'entreprise, tous les secteurs, toutes les lignes d'affaires, tous les départements, etc. Il sera aussi intéressant de voir s'ils s'appliquent à tous les niveaux hiérarchiques, étant donné que la littérature se concentre beaucoup sur les postes de haute direction. Nous nous efforcerons aussi d'identifier les liens qu'ils entretiennent avec les autres domaines reliés au déploiement des talents.

Analogue au développement, les problématiques **d'allocation et d'adéquation** sont présentes dans tous les domaines qui touchent aux mouvements. Il sera donc essentiel pour nous de savoir si l'entreprise intègre ces préoccupations dans ses programmes de planification de carrière, de planification de la main-d'œuvre, de mobilité interne et évidemment du **marché interne de l'emploi**.

Nous nous pencherons aussi en détail sur l'existence de ce dernier. Il sera intéressant de valider sous quelle forme il se manifeste dans les entreprises étudiées : quelles en sont les règles et procédures, qui peut y participer, etc. Encore une fois il sera intéressant de déterminer l'envergure d'un tel marché. Ces informations nous seront très utiles afin d'analyser les enjeux relatifs aux silos et aux gestionnaires immédiats.

Pour bien camper notre étude du déploiement, nous aurons finalement besoin d'informations générales sur la **mobilité interne**. C'est en effet elle qui met en branle le processus et qui permet de déployer les talents. Toujours dans le but de comprendre le contexte expliquant les enjeux, il sera pertinent de savoir quels sont les types de mouvements les plus encouragés et parallèlement les plus fréquents. Nous voudrions finalement savoir comment la rotation de poste est perçue par la culture de l'entreprise.

Les enjeux

Voyons maintenant les défis qui ont été relevés de nos recherches théoriques. Le but de notre terrain sera de confirmer ou infirmer la présence de chacun de ses enjeux. Nous voudrions aussi juger de l'importance relative qu'ils occupent dans la vie des gestionnaires.

Afin de mettre en place une mobilité interne fluide, l'entreprise devra **gérer les craintes** de ses employés. Ces derniers pourraient avoir des inquiétudes quant au développement de **connaissances non transférables** ou à la **perte de productivité** suivant un changement de poste. Ils pourraient aussi juger que le suivi des postes disponibles demande un temps indu. Afin de s'assurer de leur participation, il sera de

mise **d'établir un système transparent** dans lequel **l'information de carrière** sera rendue disponible aux employés. La mobilité interne peut parallèlement rencontrer différentes embuches telles que **les règles syndicales** limitant le mouvement, **la culture** d'entreprise ne supportant pas la mobilité, **les silos organisationnels** et **les gestionnaires immédiats** non participatifs.

La gestion des flux de talents fait elle aussi face à plusieurs défis. L'entreprise devra s'assurer de développer les bonnes compétences, la bonne quantité de talent et de les rendre disponibles au bon moment. Tout ceci devra se faire dans une **multitude de cheminements** possibles, ce qui pourrait donner lieu à des **déséquilibres des flux**. Ces derniers pourront par ailleurs être limités par la présence de **goulots** ou de **plateaux** de carrière. Chaque mouvement amènera aussi une problématique d'**adéquation** entre l'individu et le poste qu'il occupe.

Finalement, l'entreprise doit aussi être consciente des effets néfastes que peut induire la mobilité interne. Il s'agit des **effets d'entraînement** ainsi que des **perturbations sur les programmes** de planification.

Voilà ce qui complète notre cadre conceptuel. Nous croyons que l'étude de chacun des éléments qu'il propose nous permettra de circonscrire le phénomène du déploiement et de cibler quels en sont les enjeux principaux.

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce chapitre a pour but de présenter les détails pratiques relatifs à l'exécution de notre recherche empirique. Après avoir fait une revue approfondie de la littérature pertinente à notre sujet d'étude, nous avons posé un cadre de référence à même de guider notre cueillette de données. La présente section a pour but d'expliquer la méthodologie qui sera utilisée pour réaliser notre étude terrain.

Section 3.1 : Stratégie de recherche

Comme stipulé plus haut, peu de travaux de recherche se sont penchés directement sur le déploiement des talents. Notre état d'esprit est donc principalement exploratoire. Bien que nous ayons en tête un cadre conceptuel à même de guider nos recherches, nous tentons de défricher un pan de la gestion des talents encore peu abordé. Dans cette optique, nous nous lançons à la découverte d'un vaste champ d'études qui recoupe des préoccupations aussi diverses qu'éparses. Ceci, jumelé à notre désir de comprendre les liens existant entre ces différents éléments, nous mène directement vers la recherche qualitative. En effet, les données qualitatives « permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées »⁶⁴. Le but de notre recherche est de mettre à l'épreuve le cadre intégrateur développé dans les premières sections de ce mémoire. Nous voulons voir s'il s'applique bien à la réalité vécue en entreprise. Ceci dit, nous gardons aussi l'esprit ouvert et tenterons de voir quels éléments manquent à notre modèle. Nous resterons donc ouverts aux réalités qui émergeront des terrains d'étude et viendront enrichir notre modèle. Les données qualitatives sont aussi particulièrement indiquées pour ce genre de tâche puisqu'elles « permettent aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux »⁶⁵.

⁶⁴ Miles et Huberman (2003)

⁶⁵ Ibid.

Le spectre de notre recherche est donc assez large. Nous ne tentons pas de valider une corrélation entre deux variables précises, mais bien de voir comment plusieurs éléments s'intègrent entre eux, et ce dans le contexte très large qu'est celui de la gestion des ressources humaines dans une entreprise. Encore une fois, la recherche qualitative s'impose :

Les méthodes qualitatives de recherche sont seules à rendre accessible une telle vision holistique. (...) Elles permettent, particulièrement pour l'étude de cas, d'observer et d'analyser ces phénomènes comme un tout intact et intégré. (...) Les méthodes quantitatives ne peuvent donner une telle vision des phénomènes étudiés »⁶⁶.

Cette citation nous permet d'introduire l'étude de cas, qui sera la méthode de recherche utilisée dans ce mémoire. Nous avons fait le choix de nous pencher sur un nombre restreint de sujets d'étude, en optant pour la profondeur plutôt que la variété. Puisque nous n'avons pas de modèle déjà testé sur lequel nous baser, nous voulons d'abord nous assurer de bien répertorier tous les domaines devant être pris en compte dans le déploiement des talents, sans oublier les enjeux vécus sur le terrain. L'étude de cas est une méthode de recherche qui nous permet cette analyse rigoureuse et en profondeur d'une situation type. D'une part, elle s'avère pertinente lorsque « la base théorique qui existe au sujet de la problématique sous étude comporte (...) des éléments non expliqués »⁶⁷. D'autre part, elle « permet une compréhension profonde des phénomènes, des processus les composant et des personnes y prenant part »⁶⁸. Elle s'applique particulièrement bien dans une situation complexe où plusieurs éléments s'entremêlent :

Case study research is an investigative approach used to thoroughly describe complex phenomena, such as recent events, important issues, or programs, in ways to unearth new and deeper understanding of these phenomena⁶⁹.

⁶⁶ Gagnon (2012)

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Laplan, Quartaroli, et al. (2012)

Évidemment, une faiblesse importante de l'étude de cas est qu'elle est limitée à une situation unique. Afin de mitiger cet impact négatif, plusieurs auteurs suggèrent une étude de cas multiples, ou multisite (Miles et Huberman 2003; Gagnon 2012). Pour des raisons de faisabilité, nous avons limité notre échantillonnage à deux cas. En effet, le temps et les ressources dont nous disposons étant limités, augmenter le nombre de cas étudiés aurait pu nuire au temps disponible pour l'analyse et conséquemment à la qualité des construits pouvant en découler. Ce choix va de pair avec les recommandations de Gagnon (2012) selon lesquelles « le nombre de cas doit permettre de faire un examen suffisamment approfondi de chacun des cas pour que la réponse à la question de recherche soit valide »⁷⁰.

L'étude de cas multiple permet « d'approfondir la compréhension et la force de l'explication ». Elle nous permettra aussi de faire une comparaison entre deux réalités, ce qui ne manquera pas d'enrichir notre analyse. Notre étude est donc transversale plutôt que longitudinale. Il s'agit d'une recherche qualitative, effectuée à l'aide d'une étude de cas multiples. Voyons maintenant comment nous avons procédé afin d'identifier et de sélectionner les entreprises

Section 3.2 : Choix des terrains et des répondants

La stratégie de recherche maintenant choisie, nous devons identifier des entreprises représentant un terrain d'étude fécond. En effet, le but d'une étude de cas n'est pas la production d'un échantillon représentatif. Il s'agit plutôt de trouver un terrain riche en information, dans lequel la problématique à l'étude sera présente, exacerbée même, afin d'être facilement observable.

While the cases may be chosen randomly, random selection is neither necessary, nor even preferable. As Pettigrew (1988) noted, given the limited number of cases which can usually be studied, it makes sense to choose cases such as extreme situations and polar types in

⁷⁰ Gagnon (2012)

which the process of interest is « transparently observable ». Thus the goal of theoretical sampling is to choose cases, which are likely to replicate or extend the emergent theory⁷¹.

C'est pourquoi notre échantillonnage, autant sur le plan des entreprises que sur le plan des répondants, est orienté et de convenance (Miles et Huberman 2003). Ceci amène une plus grande force à la recherche puisque « data sources, participants, or cases are selected by how much can be learned from them » (Laplan, Quartaroli et al. 2012).

Notre quête de cas riches en enseignements sur le déploiement des talents nous a donc menés vers deux grandes entreprises. En effet, une masse critique est nécessaire à l'existence d'un marché interne de l'emploi assez étendu et dynamique pour que les enjeux relevés dans la revue de la littérature soient observables. Nous avons donc visé des entreprises d'au moins mille employés. Afin de renforcer notre étude, nous avons choisi deux entreprises de différents secteurs. En ce qui concerne les répondants, notre objectif était d'obtenir la participation d'une dizaine de travailleurs par compagnie. Nous avons jugé que ce nombre nous permettrait d'arriver à une saturation des données satisfaisante.

Les contacts personnels et professionnels de l'étudiant et du directeur de ce mémoire ont donc été mis à profit. Nous avons fait des approches auprès de quatre entreprises répondant à nos critères, desquelles deux ont accepté de participer à notre projet de recherche. Une fois le lien établi, l'étudiant chercheur a eu le support de personnes-ressources à l'intérieur des deux entreprises. Ces entremetteurs ont fourni une liste des personnes les plus à même de répondre à nos questions sur le déploiement des talents. Évidemment nos échantillons étaient constitués d'employés du département des ressources humaines puisque ces derniers sont les maîtres d'œuvre des programmes pertinents pour notre étude. Cependant, nous avons aussi été mis en contact avec des répondants de différents niveaux hiérarchiques, différentes fonctions et différents secteurs, sans lien avec le département des ressources humaines. Nous tenions à obtenir une telle diversité afin de dresser un portrait holistique de la situation.

⁷¹ Eisenhardt (1989)

Les répondants ont été contactés par les personnes-ressources afin d'introduire l'étudiant et le sujet de recherche. Dans certains cas les rendez-vous ont été fixés par la personne-ressource. Dans d'autres cas, l'étudiant chercheur a communiqué directement avec les répondants afin de solliciter un entretien. Le tableau suivant donne une vue d'ensemble des répondants, de leur entreprise et de leur niveau hiérarchique :

Tableau 3 : Répondants

Entreprise	Répondant	Niveau hiérarchique
Entreprise 1	Répondant 1	Gestionnaire
	Répondant 2	Employé
	Répondant 3	Gestionnaire
	Répondant 4	Employé
	Répondant 5	Employé
	Répondant 6	Employé
	Répondant 7	Gestionnaire
	Répondant 8	Employé
	Répondant 9	Gestionnaire
	Répondant 10	Employé
Entreprise 2	Répondant P1	Gestionnaire
	Répondant P2	Gestionnaire
	Répondant P3	Employé
	Répondant P4	Employé
	Répondant P5	Gestionnaire
	Répondant P6	Gestionnaire

Section 3.3 : Collecte des données

Nous avons choisi de recueillir les données à l'aide d'entrevues semi-dirigés individuels. Ces entrevues, d'une durée approximative d'une heure, représentent une méthode « souvent utilisée (...) pour aborder des domaines encore largement

méconnus »⁷². Les données ainsi recueillies permettent de « décrire ou comprendre les témoignages plutôt que d'en tirer des résultats quantitatifs »⁷³. Les questions sont ouvertes et ont pour but de laisser le répondant s'exprimer à sa guise. Leur contenu est toutefois « structuré par certains thèmes types, tirés du protocole de recherche »⁷⁴.

C'est dans cette optique de guider adéquatement les entretiens que l'étudiant chercheur a conçu un guide d'entrevue. Ce dernier est étroitement lié au cadre de référence posé au chapitre précédent. Chacune des dimensions y figurant a été transformée en questions générales, soutenues par des sous-questions à même de faire ressortir les aspects plus précis de chacune d'entre elles (les enjeux notamment) (Angers 2009). Ce guide d'entretien, présenté en annexe, est un instrument flexible qui a été ajusté aux besoins des différentes situations. En effet, certains répondants étant spécialisés dans un ou quelques domaines abordés par notre recherche, il n'était pas pertinent de toucher tous les points avec chacun d'entre eux. Certaines sections ont donc été laissées de côté, ajoutées ou modifiées selon les personnes interviewées.

Voyons maintenant plus en détail le déroulement de la collecte de données. Cette dernière a été effectuée entre le 6 mars et le 8 mai 2013. Les entrevues ont été réalisées principalement sur les lieux de travail des différents répondants, mais aussi dans des endroits publics (café) ou encore via téléphone. Tous les répondants étaient libres de participer et ont été informés qu'ils pouvaient cesser l'entrevue à tout moment, avec pour effet de rendre inutilisables les données partielles recueillies. Ils ont tous signé le formulaire de consentement présenté en annexe. Les entrevues ont toutes été enregistrées et transcrites en verbatim afin d'en faciliter l'analyse.

Dans le cas de l'entreprise 1, nous nous sommes arrêtés à dix répondants puisque la saturation des données était atteinte. Des entrevues subséquentes n'auraient fourni que très peu de nouvelle information. La situation est différente pour l'entreprise 2. Notre

⁷² Angers (2009)

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Gagnon (2012)

recherche aurait bénéficié d'un nombre plus grand de répondants, mais nous n'avons malheureusement pas réussi à obtenir la participation volontaire de participant supplémentaire. Ce fut donc un choix de convenance que de s'arrêter à six répondants pour l'entreprise 2.

Finalement, rappelons notre choix d'une optique organisationnelle plutôt que personnelle. Ce dernier a fait en sorte que bien que nous ayons interrogé des individus, le but était de comprendre le fonctionnement des systèmes de l'entreprise plutôt que de recueillir leur perception ou leur jugement sur la chose.

Section 3.4 : Analyse des données

Une fois les données brutes recueillies, nous disposons du substrat nécessaire à une analyse en profondeur. Se présentant sous forme de verbatim, les données empiriques nous permettent une analyse à même d'extraire les significations et enseignements relatifs à la gestion des flux de talents.

Pour arriver à nos fins, nous effectuons cet exercice sous la forme d'une analyse de contenu (Uzunier, Easterby-Smith et al. 2000). Paillé et Mucchielli (2008) proposent un mode d'analyse qualitative qui met de l'avant « l'écriture comme praxis d'analyse »⁷⁵. Cette technique s'effectue en trois étapes subséquentes. Elle débute par la transcription et se termine par la reconstitution. Entre ces deux extrémités se trouve l'étape la plus importante, celle de la transposition. Cette dernière se subdivise elle-même en trois éléments soit l'appropriation, la déconstruction et la reconstruction (Paillé et Mucchielli 2008). Voyons en détail chacune d'entre elles.

Durant la première phase, soit celle de la **transcription**, le chercheur utilise les enregistrements d'entrevue pour les dactylographier en verbatim. Longue et fastidieuse, cette étape n'est toutefois pas vaine puisqu'elle permet au chercheur un

⁷⁵ Paillé et Mucchielli (2008)

premier contact rapproché avec les données. Ne représentant pas le cœur de l'analyse, ce passage obligé assume plutôt un rôle préparatoire.

La **transposition**, deuxième phase de notre processus, est le nœud de notre analyse. Elle débute par *l'appropriation* des données, étape qui regroupe « l'ensemble des processus comprenant l'examen des données, l'articulation de ces données entre elles ou en rapport avec des référents interprétatifs, de manière à parvenir à un horizon de compréhension »⁷⁶. S'en suit une période de *déconstruction*, durant laquelle on annote, sélectionne, désassemble, regroupe et entrepose les données pertinentes (Paillé et Mucchielli 2008), toujours en les gardant textuellement intactes. La transposition se termine par une *reconstruction*, soit un « effort synthétique d'assemblage signifiant de données relatives à un phénomène »⁷⁷.

Toute cette phase cruciale de transposition sera faite à l'aide d'une analyse thématique (Paillé et Mucchielli 2008). Les données seront découpées en fonction de différents codes thématiques (Miles et Huberman 2003) directement issus de notre cadre de référence. Par exemple, les données relatives à la planification de la main-d'œuvre seront identifiées, codées, découpées et ultimement regroupées ensemble. Ceci permettra d'amalgamer les éléments relatifs à chaque thème, jusque là disséminé de part et d'autre dans les verbatim des différentes entrevues. De cette façon, le chercheur pourra considérer de manière intelligible l'ensemble des données relatives à chacune des unités d'analyses.

L'analyse thématique consiste, dans ce sens, à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'un verbatim d'entretien, d'un document organisationnel ou de notes d'observation.⁷⁸

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid.

Notons que notre analyse s'effectue à deux niveaux. D'une part, nous observons la situation à l'intérieur de chacune des deux entreprises visitées. D'autre part, nous laissons libre cours à notre désir d'une analyse de deuxième niveau qui compare les deux terrains entre eux. À ce moment, la tactique privilégiée sera celle consistant à établir des contrastes ou comparaisons ou encore repérer les relations entre les variables (Miles et Huberman 2003).

Finalement, le tout se conclut par une étape de **reconstitution**. Il s'agit de la rédaction du rapport final, qui constituera la suite de ce mémoire.

Section 3.5 : Conformité des données

Deux éléments principaux doivent être évalués afin de nous permettre de juger de la qualité des conclusions : la fiabilité et la validité des données recueillies. Dans le deuxième cas, il y a lieu de se préoccuper d'une optique interne et d'une optique externe. Voyons-les tous en détail.

Fiabilité

La notion de fiabilité se rapporte « à la constance des observations et à la réplication des résultats »⁷⁹. Il est ainsi question de stabilité de la mesure (Usunier, Easterby-Smith et al. 2000), autrement dit de s'assurer que les résultats pourraient être reproduits par d'autres chercheurs. On se préoccupera, par exemple, de s'assurer qu'aucun biais ne soit introduit par le chercheur, ou que les résultats ne découlent pas de circonstances accidentelles (Gagnon 2012).

Nous mettons en œuvre différentes mesures afin de maximiser la fiabilité de nos données, basées sur les recommandations de Gagnon⁸⁰. Premièrement, nous transcrivons les entrevues sous forme de verbatim, ce qui nous permet de rapporter de

⁷⁹ Gagnon (2012)

⁸⁰ Ibid.

manière précise les dires de nos répondants. Deuxièmement, les données brutes sont conservées sans modification. Ceci pourrait donner lieu à une nouvelle analyse, permettant à d'autres chercheurs d'en vérifier la conformité. Troisièmement, nous avons explicité le processus utilisé pour identifier autant les entreprises que les répondants choisis. Nous avons aussi donné autant d'information que possible sur les entreprises étudiées. Nous sommes cependant limités sur ce point puisque nous nous sommes engagés à assurer la confidentialité de nos répondants et de leurs entreprises. Nous avons donc tenté de trouver le meilleur équilibre possible entre le respect de cette confidentialité et la maximisation de la fiabilité de nos données. Quatrièmement, nos concepts, construits et unités d'analyses étaient clairement définis avant d'entreprendre la recherche empirique. Ces derniers sont en effet inclus dans le cadre de référence posé au deuxième chapitre qui, comme nous l'avons expliqué, a guidé la construction du guide d'entretien. Finalement, nous avons explicité en détail notre stratégie de recherche, nos méthodes de collecte et d'analyse de données, bref tous nos choix méthodologie. Le guide d'entretien, qui a assuré une certaine constance dans chacune des entrevues, est aussi présenté en annexe de cet ouvrage. Ceci dit, la fiabilité n'est qu'un des deux éléments qui a trait à la conformité des données. La validité est sa douce moitié et elle nous dévoile ses secrets dans la prochaine section.

Validité

Ce deuxième élément réfère à la « justesse et à l'exactitude de ces résultats par rapport à la réalité »⁸¹. Elle se subdivise en deux sections, soit la validité interne et la validité externe.

Validité interne

La validité interne fait référence à la correspondance ou la représentativité des données par rapport à la réalité étudiée. Les données doivent permettre une représentation

⁸¹ Ibid.

authentique de la situation analysée (Miles et Huberman 2003). Nous sommes choyés sur ce point puisqu'il est la principale force de l'étude de cas (Gagnon 2012). L'analyse en profondeur d'une situation précise permet de s'assurer que les données correspondent à la réalité vécue. En interviewant plusieurs personnes, questionnées sur les mêmes sujets, nous pouvons trianguler les résultats en comparant les différentes réponses. Mentionnons aussi que la justesse des comptes rendus maximise la validité interne (Miles et Huberman 2003). Cette justesse est de son côté maximisée par la transcription mot à mot de chaque enregistrement en verbatim.

Validité externe

Il est ici question de généralisation ou de transférabilité des résultats. Une étude est généralisable si ses conclusions peuvent être étendues à d'autres situations, par exemple d'autres entreprises. Malheureusement, il s'agit cette fois de la principale faiblesse de l'étude de cas. En effet, cette dernière se concentre sur une réalité bien précise. De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, l'échantillon choisi de manière non probabiliste ne permet pas la généralisation des résultats. Cependant, tout n'est pas perdu. Certains éléments peuvent être mis en œuvre afin de maximiser la transférabilité potentielle des résultats à d'autres sites d'études (Miles et Huberman 2003). Par exemple, en décrivant de la manière la plus détaillée possible les entreprises choisies, nous donnons au lecteur la possibilité de comparer notre étude à d'autres situations semblables. D'autre part, n'oublions pas que notre recherche est multisite, ce qui « renforce la validité des résultats »⁸².

Voilà maintenant énoncés en détail les tenants et aboutissants de notre méthodologie de recherche. Après avoir exposé notre stratégie de cueillette de données, nous avons décrit comment c'est effectué le choix des terrains et des répondants, la collecte ainsi que l'analyse des données. Nous avons finalement exposé les différents critères de conformité des données relatives à notre étude. Voici venu le moment de récompenser votre patience en vous présentant les résultats de nos recherches.

⁸² Miles et Huberman (2003)

Chapitre 4 : Présentation des résultats

Voici maintenant venu le moment de présenter les résultats de notre recherche empirique. Cette divulgation sera faite sous la forme de cas, qui seront au nombre de deux, soit un pour chaque entreprise étudiée. Afin d'être conséquents avec le travail réalisé jusqu'ici, nous regrouperons les résultats observés selon les grandes sections délimitées par notre cadre conceptuel (domaines). Elles ne seront cependant pas présentées dans le même ordre que lors de notre revue de la littérature. Nous nous sommes efforcés de construire les cas de manière à en faciliter la compréhension.

Comme nous l'avons déjà stipulé, nous sommes à la recherche des pratiques mises en place par les entreprises afin de déployer les talents efficacement. Fidèles à notre optique organisationnelle, nous ne nous centrerons donc pas sur un recensement des mouvements vécus par chacun des employés. Pour ce qui est des enjeux, nous ne les traiterons pas tous immédiatement. Certains sont à propos dès maintenant, alors que d'autres seront mis de l'avant dans notre chapitre d'analyse. Avant de plonger en détail dans nos deux cas, voyons d'abord de plus amples informations sur nos sujets d'étude.

Section 4.1 : Sujets d'étude

Afin d'aller valider nos présomptions quant au déploiement des talents, nous avons eu accès à deux entreprises de grande taille. Afin d'assurer la confidentialité de ces dernières, nous les nommerons ci-après entreprise 1 et entreprise 2.

L'entreprise 1 œuvre dans le secteur financier. Dans son ensemble elle compte plus de 20 000 employés ainsi qu'une quantité importante de succursales géographiquement dispersées. L'entreprise 2 œuvre quant à elle dans le secteur pharmaceutique. Elle compte plusieurs localisations dans la grande région de Montréal qui comprennent usines et bureaux. Elle employait plus de 1000 personnes lors de notre passage.

Nos répondants s'élèvent au nombre de seize, soit dix au sein de l'entreprise 1 et six à l'intérieur de l'entreprise 2. Plusieurs d'entre eux sont évidemment du secteur des ressources humaines, mais nous avons aussi été en contact avec des directeurs et des employés de différents secteurs, que ce soit dans des succursales pour l'entreprise 1 ou dans différentes unités d'affaires dans l'entreprise 2. Nos répondants sont aussi répartis sur différents niveaux hiérarchiques allant d'employé de première ligne à vice-président, en passant par différents niveaux de direction.

Premiers cas : Entreprise 1

L'entreprise 1 est une grande organisation qui compte un nombre important d'employés. Elle offre une multitude de services financiers autant aux individus qu'aux entreprises. Son réseau de succursales fait en sorte que l'entreprise est géographiquement très étendue, ce qui est important à garder en tête dans l'analyse de la mobilité. Notons aussi que notre premier sujet d'étude a subi une importante restructuration dans les cinq dernières années. Auparavant, l'entreprise était divisée en plusieurs branches plutôt distinctes, voire indépendantes, qui ne se rejoignaient qu'au haut de la hiérarchie. Le changement des dernières années a regroupé toutes les divisions sous une même tête dirigeante, autrement dit dans une seule et même entité. Le but de cet exercice était de maximiser la synergie entre les branches plutôt que de travailler comme des compagnies indépendantes.

Ceci dit, l'entreprise se divise naturellement en deux groupes ayant des réalités différentes. D'un côté, nous retrouvons les succursales, qui sont sur la ligne de front et promulguent les services aux clients. Les types d'emplois qu'on y retrouve sont principalement ceux de caissiers et de conseillers financiers. De l'autre, nous retrouvons les fonctions corporatives. Ces dernières supportent les divers programmes en place. Les employés les occupants vivent une réalité qui est plus loin du service à la clientèle et de l'immédiateté qu'il demande.

La mobilité interne et le marché interne de l'emploi (domaine E)

La mobilité interne est très présente au sein de l'entreprise 1. Elle est bien vue et fortement encouragée. Comme nous le dit un conseiller RH :

De ma connaissance et avec mon expérience, je vois que l'organisation dit et met beaucoup de choses de l'avant pour favoriser la mobilité interne – Répondant 2-

Un candidat interne sera systématiquement privilégié à un candidat externe lors du recrutement de n'importe quel poste. Nombre d'éléments sont mis en place pour la favoriser et pour en faire comprendre l'importance. On vise à lui faire prendre une place de premier plan autant dans le quotidien des employés que dans la culture de l'entreprise. Les mouvements internes de personnel sont présents depuis longtemps et les ressources humaines mettent de l'avant de multiples histoires à succès de personnes qui œuvrent dans l'entreprise depuis 25, 30 ou 35 ans et qui ont occupé un grand nombre de postes. De manière plus pragmatique, pour l'année 2012, 15 % des postes de l'entreprise ont changé d'occupants. De ce nombre, 52 % l'ont été via l'interne.

La mobilité interne est non seulement encouragée à l'intérieur de l'entreprise, mais elle est aussi mise de l'avant comme outil d'attraction. Elle est une composante principale de l'offre d'employeur de l'entreprise, comme nous l'explique un directeur du secteur des ressources humaines : «

Ce qu'on va promouvoir comme pratique, c'est justement de mettre de l'avant la mobilité. On ne fait pas un choix pour un emploi quand on vient chez nous, on choisit d'y faire carrière – Répondant 9-

Cette mobilité interne exacerbée prend vie dans un marché interne de l'emploi très développé, libre et ouvert. Ce dernier se rapproche de l'idéal mis de l'avant par Cappelli (2008), dans lequel les employés ont énormément de latitude. En effet, hormis les emplois de cadres supérieurs, tous les postes permanents sont

systématiquement affichés. Notons qu'il existe quelques exceptions, par exemple pour des postes temporaires de moins d'un an, qui, eux, n'ont pas à être affichés. Dans un but d'efficacité, les ouvertures sont généralement affichées simultanément à l'interne et à l'externe, bien qu'elles ne pourraient pas être rendues disponibles uniquement à l'externe. Tous les employés peuvent appliquer sur n'importe quel poste, et ce à l'échelle de l'entreprise. Le système informatique qui gère les affichages ne bloque aucun candidat, pour quelque raison que ce soit. Cependant, les employés qui désirent obtenir de nouvelles opportunités doivent le faire en respectant certaines règles. Un conseiller RH nous explique ces dernières :

L'employé doit passer 18 mois dans un poste régulier pour avoir le droit de postuler sur un autre emploi, ou 6 mois dans le cas d'un poste temporaire. (Pour les fonctions corporatives), actuellement il n'y a pas de règle. Elles sont limitées au réseau de succursales. - Répondant 1-

L'employé qui désire changer de poste n'a pas l'obligation d'obtenir l'approbation de son gestionnaire avant d'appliquer sur une nouvelle opportunité. On lui suggèrera fortement de le faire, mais ce n'est pas une exigence, et l'équipe de dotation conservera la confidentialité aussi longtemps que possible dans le processus.

Notre revue de la littérature nous laissait présager la possibilité de retrouver différents segments de marchés à l'intérieur d'une même entreprise (Osterman 1987). Cette présomption ne s'est pas avérée dans le cas à l'étude. L'entreprise 1, bien qu'ayant des réalités différentes entre les emplois en succursales et au plan corporatif, n'a pas scindé officiellement ces groupes en deux sous marchés différents, comme on aurait pu s'y attendre. Ceci nous semble un choix très judicieux puisqu'il permet d'éliminer les silos. En effet, l'impossibilité pour les employés d'obtenir des postes dans d'autres secteurs de l'entreprise était pressentie comme un frein particulièrement important au mouvement des talents (**enjeu 13**). Notre étude terrain nous démontre qu'il n'existe pas de telles barrières. Ceci s'explique par un marché interne de l'emploi global et très peu régi ainsi que par une culture favorisant le mouvement. Comme nous l'explique

un conseiller principal, le changement structurel vécu dans les dernières années a été très salubre pour l'extinction des silos :

Il y a eu longtemps une sorte de cloison très étanche. Là la cloison est fissurée, il y a plus de va-et-vient, c'est plus possible. La structure rend ça plus possible, les programmes en font la promotion - Répondant 5-

Nous pouvons cependant affirmer que la mobilité a une direction généralement reconnue, bien que non obligatoire. Dans plusieurs cas, les succursales jouent le rôle de pépinière de talents, comme nous l'explique un conseiller RH :

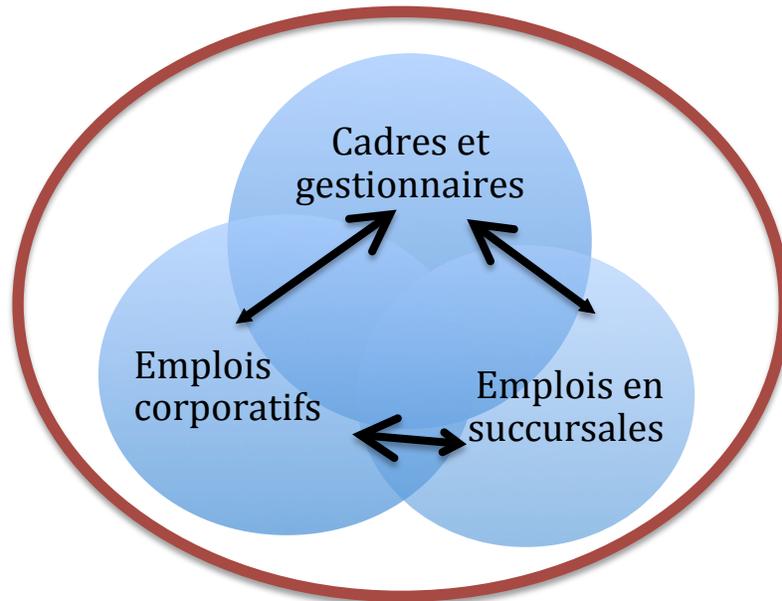
Ce que je constate, c'est que souvent les succursales sont des pépinières. Les gens vont commencer comme caissiers ou conseillers financiers, mais vont faire leur bac en même temps en RH. (Une fois ses études terminées), ils peuvent travailler en RH dans leur succursale, mais ils pourraient aussi venir ici (fonctions corporatives). Cependant, souvent les postes en succursales sont des postes d'entrée dans des niveaux un peu moins élevés ou égaux à ce qu'on a ici (corporatif). Donc par exemple, moi, personnellement, il n'y aurait pas de poste intéressant comme conseillère RH dans une succursale. Je pourrais faire un mouvement latéral pour aller apprendre comment fonctionne le réseau des succursales, mais ça ne serait probablement pas très stratégique parce que ça ne m'ouvrira pas beaucoup d'autres portes. - Répondant 2-

Nous observons que le mouvement a généralement un sens, soit des succursales vers les fonctions corporatives. Ceci dit, les changements de postes du corporatif vers les succursales ne sont pas impossibles. Si un employé le désire, il peut sans problème effectuer un tel changement. Nos répondants nous ont aussi confié que les mouvements étaient plus fréquents à l'intérieur de chacun des deux groupes qu'entre ces derniers. La mobilité interne entre succursales est vue comme plus naturelle puisque les tâches et les connaissances requises sont de mêmes types. Les mouvements deviennent alors principalement géographiques. Les règles en place favorisent aussi cette dernière :

On a des conditions de travail qui sont harmonisées pour s'assurer que les gens ne perdent pas d'ancienneté ou de vacance - Répondant 4-

Voyons graphiquement à quoi ressemble le marché interne de l'emploi dans l'entreprise 1.

Graphique 5 : Le marché interne de l'emploi dans l'entreprise 1



Notre revue de la littérature suggérait qu'un marché interne de l'emploi faiblement régi pourrait laisser place à un déséquilibre des flux (**enjeu 6**) (Kotorov et Hsu 2002). Ce dernier se manifeste lorsque des postes importants n'attirent pas les travailleurs. Cet enjeu n'était que faiblement présent chez nos répondants. Dans le cas qui nous occupe, il se manifeste davantage sur le plan géographique. De l'avis d'un conseiller principal :

Par exemple, un poste qui œuvre dans une succursale sur la Côte-Nord (...) personne n'applique. C'est un défi parce que les gens qui sont dans un milieu compétitif, comme dans la région de Montréal, cherchent à être dans les plus grosses succursales. Donc moi je suis gestionnaire ici, je suis bien payé parce que c'est une grosse succursale. Je ne vais pas aller prendre un poste de direction d'un échelon moins élevé sur la Côte-Nord. Ça ne m'intéressera pas du tout : je vais baisser de salaire et je vais être perdu dans la nature. Donc l'intérêt pour ces postes-là diminue, et c'est plus dur à combler - Répondant 5-

Le problème n'est donc ni avec le poste, ni avec les tâches qui y sont attachées ou avec un manque d'employés compétents pour les occuper. Ce sont des facteurs extérieurs qui repoussent les candidats recherchés.

Il faut aussi bien faire la distinction entre déséquilibre des flux et pénurie de talent. En effet, certains corps de métier sont tout simplement plus rares. Dans ce cas, il ne s'agit pas de postes qui n'attirent personne à l'intérieur de l'entreprise, mais d'un problème plus large à l'échelle du marché externe de l'emploi. Selon un conseiller RH :

On est en pénurie sur des postes clés. C'est une guerre de talent entre les institutions financières, il y a certains postes pour lesquels on s'arrache les gens - Répondant 10-.

La carrière (domaine B)

Les cheminements de carrière

Nous avons questionné nos répondants afin de savoir s'il existait, dans l'entreprise, des cheminements de carrière prédéfinis ou tracés d'avance. Ces derniers nous ont expliqué que règle générale, de tels cheminements n'existent pas. Ce qui est absolument certain est qu'en aucun cas y aura-t-il des cheminements obligatoires. Aucun employé ne sera contraint de suivre des progressions ou des changements de poste définis à l'avance. Chaque individu est libre de forger son parcours en fonction de ses intérêts et de ses aspirations de carrière. Ceci dit, certains secteurs ou certains métiers présentent une progression logique qui est généralement suivie par la majorité des employés, sans que ces derniers soient contraints d'y demeurer. Selon un conseiller RH :

La progression normale débute au caissier, passe ensuite par agent de service financier puis conseiller. C'est le parcours un peu plus régulier. Mais rien n'empêche que tu puisses passer de caissier à conseiller directement. Tu n'es pas obligé de passer par tous les postes intermédiaires. Après le poste de conseiller, normalement le saut suivant est en gestion du patrimoine, qui va être conseiller d'un niveau supérieur. Mais c'est sûr qu'il y a des

parcours parallèles. Un conseiller en finances personnelles pourrait décider d'aller vers le service aux entreprises. Il y a plusieurs parcours de carrière qui peuvent permettre, une fois que tu as ta formation de base, d'ouvrir à d'autres postes, (...) par exemple au corporatif. Il y a beaucoup de possibilités après. - Répondant 8-

L'entreprise 1 s'affère à mettre ces cheminements typiques sur papier, regroupés dans une sorte de « carte des carrières ». Aux dires de deux directeurs principaux :

Il y a certains parcours qui vont être favorisés, qui vont donner un plus grand tremplin à ces gens-là qui vont accepter d'aller dans ces parcours-là, parce qu'on le voit comme étant un gage de succès. - Répondant 7-

Il y a des travaux qui sont faits. Il y a des postes pour lesquels on a tracé un peu plus des parcours typiques de carrière, qui donnent un peu plus une idée de quel pourrait être le cheminement. Ce n'est pas comme ça partout. Et on ne veut pas non plus qu'il y ait UNE voie tracée. C'est plus large que ça. - Répondant 1-

La responsabilité de la carrière

D'entrée de jeu, mentionnons que la responsabilité de la carrière repose principalement dans les mains de l'employé. Ce dernier est maître de son cheminement, et on s'attend à ce qu'il soit propriétaire et développeur actif de sa carrière. Ce point est majeur et nous a été mentionné par la presque totalité des participants à notre recherche. Si un employé désire progresser, il ne tient qu'à lui de se prendre en main, d'aller chercher les formations nécessaires et d'être à l'affût des opportunités internes. De son côté, l'entreprise adopte une position de soutien. Elle n'est donc pas absente de la gestion de la carrière de l'employé, mais elle n'en détient ni la responsabilité ni le pouvoir. Voici ce que nous en dit un directeur du secteur des ressources humaines :

Si toi, comme employé, tu veux développer ton employabilité, explorer autre chose, ce n'est pas à moi, ton gestionnaire, à le faire pour toi. Je suis là pour te supporter, t'accompagner, te présenter des possibilités. Mais ultimement c'est toi qui va devoir faire le travail. - Répondant 9-

Le soutien à la carrière

Le soutien à la carrière dont il est ici question se divise en deux volets. D'une part, les employés disposent d'une multitude d'**outils en libre-service**. Un conseiller principal nous explique en détail :

La première responsabilité est au niveau de l'employé. C'est lui qui doit faire une réflexion sur ce qu'il veut dans sa carrière. On a beaucoup d'outils en mode libre-service, sur le portail interne. Il y a des capsules interactives, des guides de réflexion, etc. Bref, dans un premier temps, l'employé doit faire sa propre réflexion. (...) Suite à ça, on l'invite à aller rencontrer son gestionnaire, et là oui son gestionnaire a une responsabilité d'accompagner l'employé dans le développement de ses compétences. Le gestionnaire peut être supporté par des équipes RH. - Répondant 4-

Les employés ont aussi évidemment une vision très claire des postes ouverts dans l'entreprise. Le logiciel qui prend en charge les affichages permet aux employés mettre en place une notification automatique qui leur enverra un courriel lorsqu'un poste s'ouvrira dans leur domaine de prédilection.

Une fois ce travail d'introspection complété, l'employé ayant ciblé ses intérêts ainsi que certains postes qu'il désirerait obtenir sera invité à rencontrer son gestionnaire pour lui partager ses réflexions. L'entreprise encourage une discussion ouverte, franche et honnête entre employés et gestionnaires. Une fois le patron au courant des objectifs de carrière et des ambitions personnelles de son subordonné, il devient un élément de support important. Il pourra, par exemple, aider l'employé dans sa recherche de formation pertinente à ses objectifs de carrière. Le dirigeant est la ressource principale dans l'accompagnement de la carrière, mais il a lui aussi accès au support offert par l'équipe RH s'il ne se sent pas outillé pour répondre adéquatement aux besoins des employés.

Afin de s'assurer que cette discussion de carrière entre gestionnaire et employé ait lieu, elle a été insérée dans le processus annuel d'**évaluation de la performance**.

Évidemment on espère que la discussion de carrière ne se limitera pas à cette rencontre annuelle. On promeut plutôt un « dialogue de carrière » régulier tout au long de l'année. Cependant, le jumelage avec l'exercice annuel d'évaluation de la performance permet de s'assurer que la discussion aura lieu minimalement une fois par année, et peut-être sera-t-elle l'élément déclencheur du dialogue recherché.

Quelle que soit la fréquence du dialogue de carrière, ce dernier peut donner naissance à un **plan de carrière**, bien que ce ne soit pas une pratique systématique. On établit un tel plan dans certaines situations spécifiques, lorsque le besoin se fait sentir. Il sera fait conjointement par l'employé et son gestionnaire, sans oublier les conseillers RH qui pourront aussi être appelés en renfort, par exemple pour suggérer des activités de développements. L'horizon de prévision et la précision du plan dépendent des secteurs et des métiers. En effet, certains secteurs laissent voir plus facilement des mouvements pressentis, alors que d'autres sont plus ouverts.

L'équipe de gestion des carrières

Outre les généralistes en ressources humaines pouvant supporter les gestionnaires dans la gestion de la carrière, l'entreprise dispose aussi d'une équipe spécialisée en gestion des carrières. Comme nous l'explique un conseiller principal :

À l'origine, l'équipe s'appelait centre de réaffectation. Son rôle, dans les années 90, début 2000, c'était vraiment d'aider à replacer les gens qui se faisaient couper leur poste. Ce rôle a évolué à cause de la rareté de main-d'œuvre. (...) Dans notre contexte actuel, de plus en plus on veut retenir les gens, de plus en plus on travaille fort pour les attirer. Les sujets reliés à la carrière sont un gros facteur d'attraction chez nous. - Répondant 5-

La transformation du rôle de l'équipe de gestion des carrières au fil des années s'est faite notamment par l'ajout de nouvelles responsabilités. Elle peut, par exemple, être appelée en renfort lors d'une **réorientation de carrière**. Elle fera alors office de service d'orienteur. Elle intervient principalement auprès d'employés qui sont dans l'entreprise depuis déjà quelques années. On a généralement recours au service de

gestion des carrières lorsque la performance ou la motivation ne sont plus au rendez-vous, qu'il y a eu plusieurs discussions avec le gestionnaire et qu'un support additionnel est requis. Ce n'est donc pas un outil accessible à tous. Il n'est pas hautement publicisé et est plutôt restreint à certains cas précis.

Le développement des compétences (domaine A)

Vu sa taille et l'importance qu'elle accorde à la mobilité interne, l'entreprise 1 met beaucoup d'efforts afin de développer les compétences de ses employés. La méthode privilégiée est l'apprentissage dans l'action. Les expériences pratiques sont vues comme moyen le plus efficace de former les travailleurs. Comme nous le dit un directeur principal :

Pour nous, de développer dans l'action c'est ça le secret du développement, beaucoup plus que les formations X ou Y. Ça c'est notre stratégie privilégiée. Pour ça, il faut faire des mandats ou autres types de mobilité. - Répondant 7-

C'est dans cette optique que les **changements de postes** occupent une place importante dans le développement des compétences. Cependant, l'apprentissage dans l'action peut se faire sans requérir un changement d'emploi complet. L'entreprise mise aussi sur les **assignations temporaires**. Dans un tel cas, l'employé prenant un défi ayant une durée limitée se verra garantir son poste d'origine. Il est aussi possible pour les travailleurs d'aller chercher des expériences diversifiées sans quitter leurs tâches en s'impliquant à temps partiel dans des projets ou des dossiers appartenant à d'autres équipes ou d'autres départements. Certaines unités disposent aussi de processus de stage internes, qui sont en fait des assignations temporaires à plus court terme.

Plusieurs méthodes sont utilisées pour permettre aux employés de vivre des expériences pratiques enrichissantes. Cependant, les sources d'apprentissages plus formelles ne sont pas absentes, loin de là. Il existe d'une part **l'université corporative**, qui offre une multitude de formations diverses. Son public cible est très

large, allant des techniciens aux gestionnaires en passant par les professionnels. Comme nous l'explique un conseiller RH :

Il y a beaucoup de programmes. Certains pour les gestionnaires, d'autres pour les employés, beaucoup de programmes métier pour les gens en succursales, certains au niveau de l'accueil et l'intégration. Donc c'est à la fois des programmes qui sont de base pour des gens qui arrivent dans l'entreprise, selon les niveaux et les contenus. Après il y a des formations à la carte, en fonction des besoins. - Répondant 10-

Certaines formations offertes possèdent un caractère plus obligatoire puisqu'elles sont liées à des postes règlementés par l'autorité des marchés financiers. D'autres se concentrent davantage sur des compétences relationnelles. Ceci dit, l'université corporative n'offre pas un cursus aussi développé que celui d'un établissement d'enseignement postsecondaire. C'est pourquoi l'entreprise possède un programme de **remboursement des frais de scolarité**. Notons que cet avantage financier est évidemment accordé uniquement aux employés qui poursuivent des études liées à leur domaine professionnel ou à leur développement de carrière à l'intérieur de l'entreprise. Par exemple, un travailleur possédant déjà un baccalauréat qui aurait identifié un poste l'intéressant, mais nécessitant une maîtrise serait admissible au programme en question.

Afin de chapeauter les employés dans leur progression, le **coaching** et le **mentorat** sont aussi des méthodes utilisées. Cependant, nos répondants nous ont mentionné qu'ils étaient souvent utilisés de manière informelle, ce que l'entreprise espère standardiser dans les prochaines années. Outre ces deux types de support, l'entreprise envisage aussi la création d'un programme de « **sponsoring** ». Voici l'explication que nous en donne un directeur principal

Une autre stratégie qui nous interpelle est de sponsoriser ces jeunes-là. Par exemple, leur donner accès à quelqu'un de plus sénior dans l'organisation, à qui ils vont pouvoir se référer. Cette personne-là pourrait les amener sur certaines tribunes pour leur donner une visibilité et un accès à certaines expériences. - Répondant 7-

Certains éléments du **processus de dotation**, plus précisément les entrevues de sélection ainsi que les tests psychométriques et les tests de personnalité, mettent aussi leur grain de sel dans le développement des compétences. En effet, à l'issue de chaque processus, une rétroaction est effectuée avec tous les candidats, sélectionnés ou non. On leur communiquera leurs points forts et leurs points faibles ainsi que les lacunes à combler, etc. On pourra aussi guider les employés vers des formations adaptées à leur profil ou encore suggérer des types de postes qui correspondent davantage à la personne. Comme nous l'explique un conseiller RH, ce processus de sélection fait office d'évaluation et guide le développement autant du candidat refusé que du candidat choisi.

On essaie de donner une rétroaction à la personne qui a été embauchée sur son processus de dotation. Ce qui a été évalué, de quelle façon a-t-on perçu ses talents, dans quoi peut-il aller, quels sont les éléments d'améliorations, les aires de vigilances? Tout ça pour que la personne puisse être plus éclairée sur son profil. - Répondant 10-

Le développement dont nous avons parlé jusqu'à maintenant était surtout axé sur l'avancement de la carrière. Il ne faut cependant pas négliger un pan majeur de la formation qui est donnée dans l'entreprise, soit celle qui survient lors de **l'arrivée dans un nouveau poste**. S'il s'agit d'un candidat venant de l'extérieur, il passera par le programme d'accueil et intégration. Ce dernier a pour but de faire connaître l'entreprise, son histoire, les règles de sécurité et de déontologie, etc. Normalement, tous les employés passent par ce programme, peu importe leur poste.

Le niveau de formation suivant est celui dispensé lors de l'arrivée dans un poste précis. Il existe, pour certains emplois ayant un taux de roulement plus élevé, des programmes de formations standardisées. Voici l'explication qu'un conseiller en développement nous a fournie sur les formations promulguées aux caissiers et aux conseillers en succursales :

Le programme s'étale sur 16-17 semaines et il y a beaucoup de formation en salles. On alterne entre la formation en salle et la pratique en milieu de travail. Donc, souvent, les

ressources qui arrivent en emploi ou qui ont une promotion doivent se déplacer généralement 4 à 5 jours semaine pour se rendre au centre de formation. Ensuite ils retournent en succursale. Graduellement, depuis 2011, on intègre les moyens de formation comme les classes virtuelles, pour que ça se fasse à distance. Il y a beaucoup d'autoformations qui sont faites dans notre système de gestion de la formation, mais il y a encore beaucoup de formation en salle traditionnelle (...). À la fin complètement, les formateurs se déplacent en succursale pour aller voir en entrevue les participants des groupes pour voir le transfert d'apprentissage et continuer (...). Après le programme, il y a 4 suivis individuels qui sont faits sur place. - Répondant 8-

Le programme se fait en continu, c'est-à-dire qu'il y a de nouvelles cohortes de formations qui débutent chaque mois. Cette fréquence est nécessaire afin de répondre aux besoins des succursales qui recrutent constamment pour ce type de postes. Ces dernières peuvent donc inscrire leurs futures ressources au programme de formation dès qu'ils amorcent le processus de recrutement.

Notons aussi que le programme est accessible autant pour un employé arrivant de l'externe que pour un travailleur qui était déjà dans l'entreprise. Dans le deuxième cas, on évaluera évidemment s'il est pertinent que l'employé refasse le processus de formation dans son ensemble et on ajustera en fonction de son besoin.

Finalement, il est intéressant de prendre conscience que cette formation en entrée de poste n'est pas obligatoire. Il en revient au gestionnaire de décider s'il désire utiliser les services offerts par l'organe corporatif ou s'il préfère former le nouvel arrivant « sur le tas ». Il pourrait par exemple le jumeler avec un coéquipier sénior pour quelque temps et s'en contenter. Bien qu'elles soient dispensées à l'interne, ces formations ne sont pas sans frais. Anciennement, le gestionnaire devait déboursier un certain montant pour chaque individu suivant le programme. Cependant, la formule de facturation a été révisée récemment. Jadis à la carte, elle est maintenant en mode prépayé. Autrement dit, les gestionnaires se voient automatiquement débités d'un montant pour la formation, peu importe l'utilisation qu'ils en font. Le but de ce changement était évidemment d'inciter les gestionnaires à envoyer systématiquement leurs nouvelles ressources suivre les programmes de formations disponibles.

La planification de la main-d'œuvre (domaine C)

Nous verrons dans les deux prochaines sections que notre première entreprise à l'étude se livre à deux formes principales de planification de la main-d'œuvre. Nous y retrouvons une planification globale et une planification de la succession. Dans les deux cas, ces processus de prévision ont une importance majeure sur tous les autres aspects du déploiement. En effet, comme nous l'explique un directeur de succursale, les enjeux qui émergent de cet exercice guideront les programmes successivement mis en place.

Tout ce dont on a parlé présentement sont des moyens pour réaliser les enjeux ou les constats qu'on tire de l'exercice de la planification de main-d'œuvre (...) Le plan d'action provient des constats qu'on tire de notre analyse (...) Une PMO c'est le croisement du bilan de ta main-d'œuvre (...) et des ambitions de l'organisation. - Répondant 3-

Voyons ce qui est fait dans l'entreprise 1 en terme **de planification de la main-d'œuvre**. Avant la restructuration qui a eu lieu dans les dernières années, il n'y avait ni processus ni vision centralisée de PMO. Chaque division était maître de son processus et avait le pouvoir de compléter ou non l'exercice, selon qu'ils jugeaient la planification de main-d'œuvre comme étant un enjeu majeur ou non. Suite à la restructuration, l'équipe RH a sondé le terrain dans les différentes divisions afin de répertorier l'éventail des méthodes utilisées. Le but de l'exercice était de proposer un modèle uniformisé qui répondrait aux besoins de la majorité. L'entreprise, qui adopte aujourd'hui une vision globale, vise la standardisation des processus ainsi que leur déploiement dans un maximum de départements possibles. On comprendra facilement que, pour certains départements, le changement est mineur, puisqu'ils avaient déjà des processus bien établis. Pour d'autres, la planification de la main-d'œuvre est quelque chose de complètement nouveau. C'est pourquoi le groupe RH développe une boîte à outils spécifiquement pour la PMO, espérant ainsi instaurer une démarche et un langage commun.

Avant d'aller plus loin, il nous apparaît pertinent de mettre de l'avant une distinction qui nous a été expliquée par plusieurs de nos répondants. Ces derniers divisaient la planification de la main-d'œuvre en deux niveaux : un **tactique** et un **stratégique**. Le premier est lié à l'exercice budgétaire et relève davantage du décompte de personnel. Il s'agit simplement de calculer le nombre d'employés qui sera requis dans la période visée par la prévision. Un directeur RH nous explique en détail le niveau stratégique :

La nuance que j'en fais, c'est au niveau de ce à quoi ils utilisent d'avantage la planification de main-d'œuvre (...). Dans une activité de planification de main-d'œuvre qui se veut de niveau stratégique, on grefferait une activité de planification de main-d'œuvre à une activité de planification stratégique. Greffer cette activité à une activité d'affaires, en lien avec des objectifs d'affaires, à un niveau macro, et qui là ferait boule de neige sur des activités plus pointues éventuellement. - Répondant 7-

Cet exercice implique une notion de prévision et d'anticipation des besoins, autant qualitatifs que quantitatifs, qui n'est pas présente au niveau tactique. Cette évaluation des compétences et de la quantité d'employés requis à l'accomplissement de la stratégie d'affaires est la première étape du processus. Autrement dit, on analyse la portion « demande » de la planification de la main-d'œuvre. La suite logique est évidemment l'évaluation de l'offre. Pour bien jauger cette dernière, l'entreprise débute par faire un autodiagnostic, ou un état de la situation en terme de capital humain. Plus qu'un décompte d'employés, on évaluera l'âge, l'état de santé et la situation familiale des travailleurs. On prendra aussi en compte les prévisions de retraites et de départs ainsi que les **aspirations de carrière** et **l'ouverture à la mobilité** des employés, et ce pour l'ensemble de la force de travail. On s'interrogera ensuite sur les facteurs externes tels que le portrait démographique de la population ou encore l'état des cohortes présentement en formation dans les établissements d'éducation. Une fois ces deux variables bien estimées, l'entreprise est à même d'évaluer si elle a (et aura) la quantité de personnel requis ayant les compétences voulues afin de réaliser avec succès sa stratégie d'affaires. On peut ainsi identifier les écarts, qui peuvent être quantitatifs, qualitatifs ou encore géographiques (par exemple le bassin est suffisant, mais il est concentré dans la grande région de Montréal, ce qui présentera un défi pour

combler certains postes en régions). Cet exercice est donc bien plus qu'un simple décompte d'employés comme c'est le cas pour la planification tactique. On s'interroge sur les vulnérabilités et les enjeux en termes de compétences requises pour réaliser la stratégie d'affaires, et ce autant à court terme que pour le futur.

Ceci dit, même après le changement structurel, la planification de main-d'œuvre n'est toujours pas une obligation. Sa responsabilité repose dans les mains de chacun des gestionnaires, qui ont incidemment le pouvoir décisionnel de procéder ou non à l'exercice. S'ils décident de le faire, les gestionnaires qui en manifestent le besoin peuvent encore une fois être supportés par l'équipe des ressources humaines. En fait, l'entreprise ne souhaite pas qu'une planification stratégique soit réalisée à tous les niveaux, ce qui s'avèrerait coûteux et d'une pertinence relative. On espère fortement que chacune des succursales procédera au minimum à une planification tactique, qui va de pair avec l'exercice budgétaire. Par contre, pour la planification stratégique, l'entreprise tente d'amener une vision plus globale, par exemple en mettant en place des regroupements régionaux. Toujours selon un directeur RH :

Par contre, on a de plus en plus suscité de l'intérêt pour faire des PMO régionales. L'information qui est traitée au niveau de la succursale (...), on la ramène à un niveau régional pour en faire une PMO plus stratégique. - Répondant 7-

La planification de la relève

La planification de la relève est un aspect de la planification de la main-d'œuvre qui est particulièrement développé dans l'entreprise. Cet exercice est vu comme un effort de mitigation de risques et occupe une place importante, surtout pour les niveaux de gestion. Il n'est cependant évidemment pas fait pour tous les postes de l'organisation. Il débute au niveau des vice-présidents et atteint les échelons de haute direction. Outre ces niveaux de gestion, une identification de la relève peut être faite pour certains emplois stratégiques pour lesquels on perçoit un risque de pénurie constituant un enjeu pour la continuité des affaires.

Ce processus était présent avant la transformation organisationnelle et lui a survécu sans modification majeure. Dans son essence, il est semblable à la planification stratégique dont nous venons de parler, mais à plus petite échelle et avec des candidats précis. Selon un directeur principal, il amène :

Un regard sur les enjeux des secteurs, leurs vulnérabilités, mais surtout la vulnérabilité des cadres supérieurs - Répondant 7-

Prenons un instant pour faire un lien avec les procédures d'affichage présentées dans la section sur le marché interne de l'emploi. Nous avons mentionné que tous les postes étaient affichés. Ceci est vrai même lorsqu'un candidat est identifié et développé pour prendre la relève. Même dans un tel cas, tous les employés seront invités à poser leur candidature pour le poste. En ce qui concerne les niveaux de gestion, qui ne sont pas affichés, mais pour lesquels on fait systématiquement une identification de la relève, il y a là aussi un processus de sélection qui s'opère. Ce dernier est cependant réalisé « sur invitation », ce qui veut dire qu'un nombre restreint de candidats sont approchés pour poser leur candidature. Encore une fois, ce processus a lieu même si une relève bien précise est déjà identifiée.

Dans un but d'équité, mais aussi avec pour objectif de ne pas créer trop d'attentes, l'entreprise n'informe pas les employés ciblés qu'ils sont dans le groupe sélect de la « relève ». Ils seront évidemment accompagnés et encadrés dans leur développement, mais par l'entremise des systèmes RH habituels qui s'appliquent à tous les employés. Nous l'avons exposé plus tôt, chaque travailleur (dans l'entreprise depuis au moins un an) devrait avoir eu une discussion de carrière avec son gestionnaire. Si l'employé est identifié « relève », c'est qu'il est un travailleur prometteur. Dans ce cas, il y a fort à parier qu'il avait déjà été identifié par son gestionnaire et qu'il dispose d'un plan de carrière avec des activités de formation bien précises. Le suivi spécial accordé aux talents identifiés relève se fera donc par ces mêmes canaux, et la situation demeurera la même. On pourrait par contre réajuster ses activités de développement en lui

suggérant un chemin mieux adapté à la préparation requise pour le poste dans lequel on le voit. Selon un conseiller RH :

Donc, si toi tu as participé, comme gestionnaire, au processus de ton secteur dans lequel on dit : M. ou Mme Y est identifié comme relève, bien toi comme gestionnaire, lors de ta rétroaction et de ton évaluation de rendement, tu vas t'assurer de donner des objectifs qui comportent un peu plus de défis à cette personne-là. La mettre en situation parce qu'on la voit comme une relève. Donc, assure-toi de lui donner des mandats qui correspondent à la tirer vers la bonne place. Ensuite de ça, fais une gestion de carrière avec lui, de l'encadrement, fournis lui des ressources, etc. - Répondant 6-

Il nous serait par ailleurs impossible de passer sous silence l'importance du support accordé par la haute direction. Tous les bons livres de gestion des talents vous le diront, son implication est primordiale au succès de n'importe quelle initiative. Cette importance nous a été confirmée par nos répondants. Un directeur RH nous mentionnait la force du signal envoyé par le plus haut dirigeant de l'entreprise lorsqu'il prend le temps de participer au programme de revue de talent et de planification de la relève. Ceci donne une importance cruciale à ces activités, et les gestionnaires se disent que si le plus haut dirigeant de l'entreprise se rend disponible, eux aussi devraient être en mesure de trouver du temps à y consacrer.

Ça prend une vision de l'entreprise, une volonté de la tête. (...) Même si on voulait faire des gros programmes de relève ou des grosses activités de planification de main-d'œuvre en disant : on va faire de la mobilité grâce à ça... Si on n'a pas travaillé sur des paradigmes avant de partir, et si on n'a pas des volontés de la tête, on est à risque. Quand il y a la volonté de la tête, premièrement eux donnent l'exemple. - Répondant 7-

Ceci confirme l'importance de la culture, que nous avons identifiée comme **douzième enjeu**. Cependant, lors de notre passage, ce dernier ne semblait pas poser problème puisque la culture en place favorisait déjà la mobilité interne.

Maintenant que nous avons une meilleure idée des processus de planification en place dans l'entreprise, voyons comment cette dernière s'assure d'une bonne adéquation entre les postes à combler et les personnes sélectionnées.

Allocation et adéquation (domaine D)

Nous nous attarderons ici en détail sur le processus de sélection utilisé par l'entreprise 1. Afin d'en cerner toutes les subtilités, voyons un processus de dotation typique. Il débute par l'affichage d'un poste, généralement ouvert aux gens de l'interne et de l'externe. Les candidats intéressés font parvenir leur curriculum vitae aux responsables des ressources humaines, qui effectuent un premier tri en fonction des critères du poste. S'en suit généralement une pré-entrevue téléphonique, qui débouchera sur une première entrevue face à face. Des entretiens subséquents pourront être réalisés au besoin. Les candidats les plus intéressants seront ensuite soumis à différents tests s'appliquant le mieux à la situation. On peut penser à des tests psychométriques, des tests de personnalité, d'habileté aux ventes, des tests de langue, etc. Ces différentes évaluations sont faites à toutes les embauches, que le postulant provienne de l'interne ou de l'externe. Pour les candidats externes, on procédera à une prise de référence, alors que pour les candidats internes on étudiera leurs évaluations de performance antérieures.

Durant tout le processus, on cherche à évaluer évidemment les compétences techniques, mais aussi les compétences interpersonnelles ainsi que la personnalité du candidat. Plus encore, on prendra en compte le potentiel de croissance ainsi que les désirs de carrière des prétendants au poste.

L'architecture de compétences très détaillée que possède l'entreprise est une pierre angulaire du processus de sélection des candidats. Un conseiller nous mentionne que :

L'affichage est fait en fonction de ce qu'on appelle chez nous le répertoire des emplois, qui est comme un dictionnaire des emplois dans l'organisation. Les emplois sont définis en

fonction d'une raison d'être et d'un objectif du poste. Après on documente les responsabilités. (..) Il y a toujours un certain nombre de compétences relationnelles. Lorsqu'un gestionnaire va vouloir doter un poste, s'il veut l'afficher, c'est dans le répertoire des emplois qu'il va aller chercher cette description de poste. - Répondant 10-

De cette manière, peu importe qui se livre à l'activité de recrutement, il pourra se baser sur des critères préétablis et communs à tous. Notons que ces définitions sont plus qu'essentielles pour une entreprise qui compte environ 2500 types d'emplois différents.

Le processus de sélection peut être effectué par différents acteurs. Comme c'est le cas dans beaucoup d'autres aspects abordés jusqu'à maintenant, il en revient au gestionnaire de chaque unité de sélectionner la marche à suivre qui lui convient. Il peut effectuer son recrutement de manière pleinement autonome. Dans certaines succursales d'envergure, le gestionnaire disposera d'un conseiller en ressources humaines dédié qu'il pourra mettre à profit. Il pourra aussi quérir du support au groupe des ressources humaines de la branche corporative. Là, il obtiendra de l'aide soit du conseiller généraliste qui lui est attribué, soit de l'équipe de spécialiste en acquisition de talents. Ces derniers sont tous au minimum bacheliers et connaissent spécifiquement les différents profils de compétences recherchés. Dans tous les cas de figure, le processus de sélection sera guidé par les mêmes critères, soit ceux consignés au répertoire des compétences. Ceci dit, le gestionnaire est invité à ajouter certains éléments recherchés en fonction du poste précis. Aux dires d'un conseiller RH :

Pour un emploi de professionnel dans l'entreprise, il y a toujours un nombre fixe de compétences obligatoires. Ensuite de ça un gestionnaire peut choisir d'en ajouter une ou deux optionnelles pour venir refléter les particularités de son poste. - Répondant 10-

Le but recherché n'est pas d'avoir un processus unique et identique à l'échelle de l'entreprise. On vise davantage l'établissement d'un cadre commun, d'un processus « harmonisé » plutôt que « standardisé », qui sera donc en mesure de s'ajuster aux différents besoins tout en s'inscrivant dans une logique globale.

Voilà que se termine ce tour d'horizon des différents éléments lié au déploiement des talents dans l'entreprise 1. Avant de nous lancer dans l'analyse, voyons la situation vécue dans l'entreprise 2.

Deuxième cas : Entreprise 2

Pour notre deuxième cas, nous nous sommes penchés sur une entreprise du milieu pharmaceutique. Cette compagnie privée a connu une forte croissance dans les 30 dernières années, passant de 5 employés au moment de sa création pour atteindre plus de 1000 travailleurs aujourd'hui. Les employés sont disséminés à travers plusieurs sites dans la grande région de Montréal et occupent autant des postes de production que des postes administratifs. Cette compagnie possède aussi quelques détachements à l'étranger, mais le pourcentage de la main-d'œuvre y travaillant est minimal.

La force de travail se divise en deux groupes distincts. D'un côté nous retrouvons les employés s'affairant sur les chaînes de production, qui sont appelés « horaires » pour des raisons évidentes. De l'autre on retrouve les employés salariés, qui peuvent être des ingénieurs ou des spécialistes en production, mais qui peuvent aussi occuper des fonctions de support comme celle des ressources humaines. Voyons en détail comment se vit chacun des éléments relatifs au déploiement des talents dans l'entreprise 2.

La mobilité interne et le marché interne de l'emploi (domaine E)

D'entrée de jeu, nous pouvons mentionner que l'entreprise favorise la mobilité interne. Cette dernière est vue d'un bon œil et est encouragée. Aux dires d'un employé RH :

De ma perception (...), on encourage les gens à se développer. Une des huit valeurs de l'entreprise est le leadership personnel et professionnel. Le leadership personnel (signifie que) leur développement, c'est aux employés de le prendre en charge. – Répondant P4-

L'historique de forte croissance de l'entreprise a stimulé le développement des compétences et par le fait même la mobilité interne. Cette expansion a aussi permis à la mobilité de s'incruster dans la **culture** de l'entreprise. Cette mentalité a un effet indirect mais global qui guide tous ceux qui ont affaire au déploiement des talents, de la mise en place des règles de la mobilité à la planification de la main-d'œuvre. Encore une fois, **l'enjeu** de mise en place d'une **culture** tournée vers le déploiement était déjà relevé (**Enjeu 12**). Nos répondants y ont beaucoup fait référence comme une condition de succès. Aux dires d'un directeur de succursale :

Quand on parle de gestion, de développement de compétences et de gestion de carrière, et de mobilité interne, d'abord et avant tout je pense que ça part des valeurs, et comment on les fait vivre. - Répondant P3-

Cette mobilité prend vie dans un marché interne de l'emploi bien développé. Nous n'avons pas eu de statistiques précises, mais nos répondants estiment à 50 % la proportion des postes comblés via l'interne. Le marché est global et aucun règlement n'empêche les travailleurs de passer d'un département à un autre, ou encore de salariés à horaires et vice versa. Dans cette optique, tous les postes qui doivent être comblés (jusqu'au niveau de directeur) sont affichés sur l'intranet pour un minimum de sept jours ouvrables. Il en va de même pour les assignations temporaires. Lorsqu'il s'agit de postes salariés, les offres d'emploi sont aussi affichées en format papier sur des babillards aux entrées. De cette manière, les employés de production qui n'auraient pas accès à des ordinateurs sont en mesure d'en prendre connaissance. Notons que les restructurations représentent une exception à la règle, puisque dans de tels cas les affichages ne sont pas obligatoires.

Tous les employés peuvent voir et postuler sans restriction sur les postes qui les intéressent. Les ouvertures sont généralement affichées à l'interne et à l'externe simultanément, mais les candidats internes seront toujours privilégiés. Bien que ce ne soit pas écrit dans les règlements de l'entreprise, le département des ressources humaines demande et s'assure systématiquement qu'on rencontre tous les candidats de

l'interne avant de rechercher à l'externe. D'une certaine manière, les gestionnaires doivent ainsi se « justifier » avant de recruter des candidats à l'externe. Un directeur nous fait part d'une expérience vécue :

C'est arrivé que quelqu'un de l'interne applique à la dernière minute. Je ne l'avais même pas passé en entrevue et on s'en allait faire une offre (à un candidat externe). Les RH ont réalisé qu'il y avait quelqu'un de l'interne que je n'avais pas vu en entrevue. Tout de suite ils ont bloqué (le processus), ils ne m'ont même pas laissé faire une offre. Ils m'ont dit : non, il y a quelqu'un (de l'interne) que tu n'as pas rencontré, il faut le rencontrer. – Répondant P5-

Les mouvements peuvent prendre plusieurs directions. La mobilité géographique existe entre les différents sites, mais est pratiquement inexistante à l'international vu la petitesse du contingent qui y est détaché. Les mouvements verticaux (hiérarchiques) sont évidemment présents, mais moins que les mouvements horizontaux. Un généraliste RH nous explique que :

Maintenant notre hiérarchie est plus plate qu'avant. On avait 20 classes salariales. L'année passée on a fait un exercice pour les réduire, et on a maintenant 4 niveaux de leadership - Répondant P3-

Un type de mouvement qui est aussi digne de mention, puisque très présent chez les employés salariés, est celui entre quarts de travail. Un recruteur nous en explique la teneur :

Pour les postes horaires, c'est principalement relié aux quarts de travail. Donc, si un poste est ouvert sur le quart de jour, on va l'afficher sur le quart de jour et ça va faire que quelqu'un de soir va l'avoir, quelqu'un de nuit va avoir le quart de soir, etc. Donc chaque poste, si c'est de jour, va générer au moins deux changements. – Répondant P4-

Ceci est une manifestation du **huitième enjeu** relevé dans nos recherches théoriques, soit **l'effet d'entraînement**. Ceci dit, bien que nous constatons son existence, nos répondants nous ont expliqué qu'il ne représentait pas un effet négatif majeur.

Attardons-nous maintenant aux règles de la mobilité interne. Elles sont différentes pour les employés salariés et les employés horaires. Bien que ces derniers ne soient pas syndiqués (aucun syndicat n'est présent dans l'entreprise), un comité collaborateur est en place et a pour but de gérer les relations entre le patronat et les employés salariés. Un généraliste RH nous donne plus de détails :

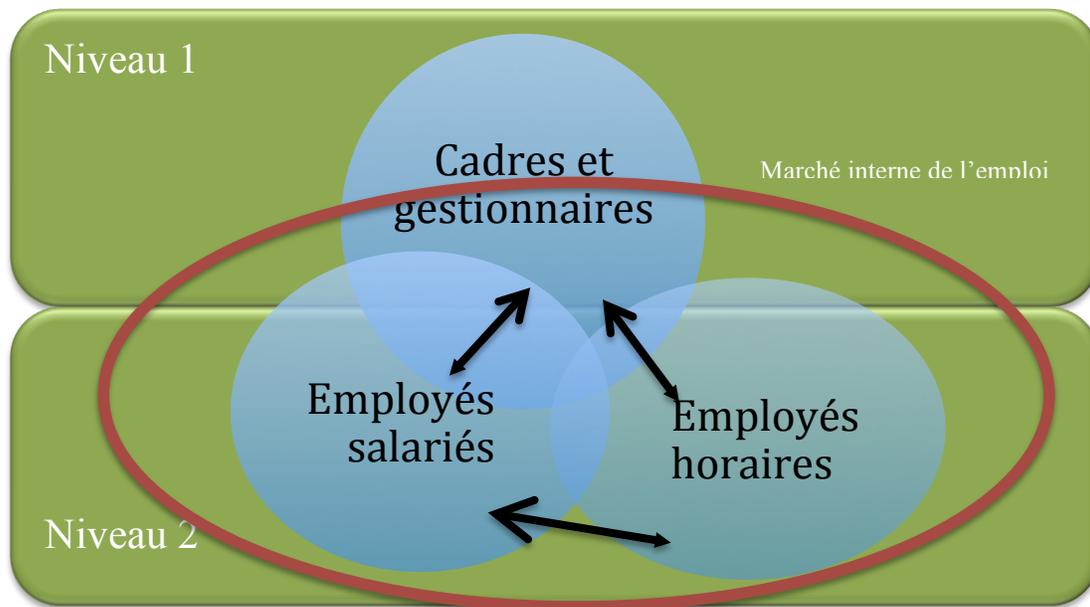
On a un comité collaborateur. On a un manuel d'employé horaire. On gère le manuel d'employé un peu comme une convention. On le révisé périodiquement. On a un comité avec des représentants de chacun des corps, de chacun des postes. Tous les deux mois, ils se rencontrent pour discuter des problèmes. – Répondant P3-

Parmi les autres limites, notons qu'un travailleur œuvrant sur la chaîne de production ne peut rechercher de nouvelles opportunités que trois mois après avoir complété son plan de formation. La durée de ce dernier varie en fonction de la rapidité d'apprentissage de l'employé. Ceci est vrai pour les mouvements latéraux, mais ne l'est pas pour les promotions. Dans un tel cas, il n'y a aucun temps minimal imposé.

Du côté salarié, les travailleurs ne sont pas couverts par le guide de l'employé, mais doivent tout de même respecter certaines règles. Par exemple, il leur est nécessaire de compléter au moins un an dans leur poste avant de pouvoir appliquer sur une nouvelle opportunité. Lorsqu'il s'agit d'une **assignation temporaire**, l'employé doit attendre le dernier mois de son mandat avant de pouvoir postuler ailleurs. Si une assignation temporaire était prolongée, l'employé pourrait par contre chercher de nouveaux défis à n'importe quel moment durant ladite prolongation. Les employés n'ont pas besoin de l'approbation de leur superviseur, ni même de les en informer, avant de mettre en branle le processus. Ils peuvent postuler directement auprès des ressources humaines, généralement en passant par l'intranet. Ils peuvent aller jusqu'à passer la première entrevue avant de devoir mettre leur gestionnaire au parfum. Cependant, s'ils sont retenus pour une deuxième entrevue, ils devront en aviser leur supérieur.

Le graphique ci-dessous illustre le marché interne de l'emploi dans l'entreprise 2 :

Graphique 6 : Le marché interne de l'emploi dans l'entreprise 2



Nous venons de voir qu'en théorie, le marché interne de l'emploi (représenté sur notre graphique par le cercle rouge) est global. Cependant, la réalité est plus complexe. Les règles en place permettent aux employés de bouger à leur guise à l'intérieur de ce dernier. Cependant, les emplois salariés et les emplois horaires présentent des réalités très différentes, autant en terme de tâches qu'en terme de formation requise. C'est dans cette optique que nous distinguons les deux sections. Il n'est pas impossible de passer de l'une à l'autre, cependant les mouvements entre les cercles sont plus rares que les mouvements à l'intérieur de ces derniers. À l'instar des succursales pour l'entreprise 1, ici c'est la mobilité entre les quarts chez les employés horaires qui est vue comme plus naturelle. Elle demande généralement peu de formation puisque les tâches sont semblables, ce qui fait en sorte que le pas à franchir est moins grand que celui entre employés horaires et salariés.

Quant aux cadres et gestionnaires, ils représentent encore une autre réalité. Les employés peuvent évidemment y être promus, et ce en provenance d'emplois salariés tout comme d'emplois horaires. Cependant, plusieurs de nos répondants nous ont mentionné que pour ces niveaux hiérarchiques, l'accent était moins placé sur le

recrutement interne. Ce qui nous fait dire que le marché de l'emploi est à deux niveaux. Les citations qui suivent, provenant d'un chef de département et d'un cadre de haut niveau, nous permettent de constater que cette ouverture à l'externe ne fait pas l'unanimité :

Dernièrement, je sens que l'entreprise va beaucoup chercher à l'extérieur. Peut-être parce qu'il y avait un besoin d'aller à l'externe. Mais je dirais, depuis 4 ans au moins, toutes les personnes qui ont changé en haut de moi hiérarchiquement ou dans des groupes connexes, c'est beaucoup des gens de l'extérieur. Ce qui n'est pas mauvais en soi, mais je sentais qu'il y avait des gens qui avaient du potentiel pour aller vers ces postes-là, mais c'est à l'externe qu'on est allé chercher. Donc entre gestionnaires et employés je vois une bonne distinction. –P5-

Dans les deux dernières années, 80 % de l'exécutif a été remplacé, tous avec des gens de l'externe. Parce qu'on avait besoin de faire un choc culturel. – Répondant P2-

Nous nous permettons un court aparté pour mettre de l'avant une pratique utilisée par l'entreprise 2. Dans notre revue de littérature, nous avons abordé le « marché interne du futur », qui ne serait peut-être plus aussi interne qu'on pourrait le croire. Cappelli donnait quelques exemples d'entreprises s'échangeant du personnel afin de ne pas devoir les licencier. Cette conception semblait très avant-gardiste, voire presque ésotérique. C'est pourquoi nous avons été étonnés de la retrouver dans le cas présent. En effet, nous avons appris que l'entreprise 2 se proposait de mettre en place un programme d'échange de vice-président. Via certains partenariats avec des firmes de différents secteurs, un vice-président de l'entreprise étudié pourrait échanger de siège pour une semaine avec un autre dirigeant. Le but de l'exercice est d'offrir des possibilités de développement hors du commun en sortant le gestionnaire de sa zone de confort. Bien que très préliminaire, cette ouverture du marché interne est très intéressante et sera assurément de plus en plus présente dans le futur.

La carrière (domaine B)

Les cheminements de carrière

Nous n'avons pas retrouvé, à l'intérieur de l'entreprise 2, de cheminements de carrière tracés d'avance, obligatoires ou contraignants. Ceci dit, certains secteurs présentent des parcours, ou progressions types, qui vont de soi, qui sont suivis par une majorité de personnes. Prenons l'exemple d'un analyste en laboratoire. En acquérant de l'expérience, ce dernier progressera généralement vers un poste d'analyste sénior. Ceci le mènera vers un poste d'analyse expert, et successivement à un emploi de superviseur. Toutefois, si, après quelques années en tant qu'analyste, la personne ne ressent pas le désir de poursuivre sa progression dans le chemin « traditionnel », elle est libre d'orienter sa carrière à sa guise. Dans ce cas, aucun cheminement ne lui sera prescrit et il ne tiendra qu'à elle de diriger sa carrière comme bon lui semble. Le canevas de la carrière est donc généralement vierge et permet à l'employé d'y tracer son chemin.

Notre revue de la littérature nous laissait entrevoir la présence de plateaux (**enjeu 3**). Grâce au marché interne de l'emploi très développé, ce problème n'est que très peu vécu. Les nombreuses possibilités de changements de postes latéraux inhibent ce frein au mouvement. Il se présente tout de même chez certains employés très spécialisés. Un directeur d'opération nous en donne un bon exemple :

(Il y en a) un qui est un poste de graphiste, que j'appelle mon « cas problème ». Ce n'est pas un employé problème, mais il est graphiste, et il n'y a aucun autre poste (de graphiste) dans l'entreprise. Je ne peux pas dire : dans un an je le vois dans tel poste. Il est dans l'entreprise depuis 2005, je crois. Il est au poste de graphiste, et il va mourir dans le poste de graphiste. Il n'a aucune opportunité d'aller ailleurs dans l'entreprise. – Répondant P5-

La responsabilité de la carrière

La responsabilité de la carrière repose en très grande majorité dans les mains de l'employé. Il est maître de son cheminement, alors que l'entreprise se positionne comme élément de support. Un cadre de haut niveau nous explique que la responsabilité est partagée, bien que la majeure partie incombe à l'employé :

C'est à l'employé de gérer son plan de développement, et c'est à l'organisation d'avoir les outils, le coaching et tout. - Répondant P2-

Via le portail intranet, les employés peuvent accéder à des outils d'auto-évaluation leur permettant de cibler leurs désirs de carrière. Nos répondants nous ont expliqué que cet exercice facilitait la prise en main de leur propre carrière par les employés.

Le soutien à la carrière

Encore une fois, le gestionnaire est la première ressource en terme de gestion des carrières. C'est avec lui que l'employé aura une discussion de carrière, au minimum une fois par année. Cette dernière est effectivement jumelée avec l'exercice annuel d'évaluation de la performance, qui renferme une section réservée au développement de la carrière. Ce moment d'échange débouche sur **un plan de développement**, outil le plus officiel utilisé pour encadrer l'évolution des employés. Il est d'abord concocté par l'employé, qui jette sur papier ses intérêts et aspirations de carrière, avant d'être révisé et accepté par son gestionnaire. Cependant, il n'est pas question ici de plan formel qui dicterait quels postes l'employé désire occuper dans deux ans, cinq ans, dix ans, avec des étapes précises à franchir ainsi que des délais prévus à l'avance. Il s'agit plutôt d'identifier des intérêts, des départements ou encore des types de fonctions que l'employé aimerait occuper. On peut aussi identifier dans ce plan les faiblesses et les compétences manquantes que l'employé devrait acquérir pour atteindre ses objectifs. Parallèlement, le plan devrait contenir les activités de développement que l'employé se propose de réaliser durant l'année à venir, évidemment dans le but de combler les lacunes identifiées. Les conseillers du département des ressources humaines ne sont

donc pas impliqués dans le processus. Ils peuvent toutefois être appelés en renfort si le gestionnaire en ressent le besoin, par exemple pour identifier des activités de développement originales.

Ceci dit, tous les employés ne bénéficieront pas du même support ou du même suivi. L'entreprise effectue annuellement un exercice d'identification des hauts potentiels. En se basant sur l'évaluation de rendement ainsi que sur les capacités d'apprentissages et de développement, environ 10 % des employés sont catégorisés « hauts potentiels ». Un cadre de haut niveau nous explique que ce sont ces derniers qui bénéficieront d'un suivi plus serré :

Je crois que c'est impossible de développer tout le monde de la même façon. On n'a pas un nombre de ressources illimité. C'est la loi du 80-20. 80 % de mes dépenses dans 20 % de mon talent. Le reste c'est un peu en masse, ils vont dans l'université corporative, ils vont s'enrichir dans des cours. Mais l'attention que je porte, je le porte à un groupe où on fait de la planification de la relève. – Répondant P2-

Gardons en tête que dans les deux cas, l'employé demeure maître de son cheminement. Même pour un employé identifié haut potentiel, l'entreprise ne prendra pas la responsabilité de son cheminement. Le gestionnaire d'un tel employé pourrait par contre être amené à lui suggérer des opportunités de développement intéressantes, par exemple des assignations temporaires qui lui permettraient d'acquérir des connaissances et expériences formatrices. Comme nous l'expliquent un chef puis un conseiller RH :

Ces personnes-là aussi sont responsables de leur propre développement. Mais on demande au gestionnaire d'être plus proche, plus proactif. De vraiment cibler où veut aller la personne, de le comprendre, d'avoir un suivi plus individualisé avec un effort accru. - Répondant P1-

Alors avec les personnes qu'on voit prendre deux niveaux, deux changements dans les prochaines 5 années, on va essayer de le pousser un peu plus ou de planifier quel type de projet la personne va prendre. - Répondant P3-

Le développement des compétences (domaine A)

Nos répondants dans l'entreprise 2 nous ont fait valoir que le développement dans l'action était vu comme une méthode primordiale d'acquisition de compétences. Un chef et un cadre de haut niveau nous expliquent que :

Les meilleures expériences sont les expériences au travail. - Répondant P1-

La meilleure façon de développer son monde, tout le monde le sait, c'est par les changements de rôles. - Répondant P2-

On accorde ainsi beaucoup d'importance aux changements de poste. Ceci dit, on mise aussi énormément sur les **assignments temporaires**. Ces dernières prennent la forme de mandats qui sont généralement de 12 mois, et qui peuvent être prolongés au besoin. Un généraliste RH nous explique qu'un employé permanent sélectionné pour une assignation temporaire se verra garantir son poste d'ancrage :

À la fin de l'assignation temporaire, si ce n'est pas prolongé ou si on veut retourner, le poste ancrage doit être disponible - Répondant P3-

Les employés peuvent donc ainsi relever de nouveaux défis en occupant de nouvelles fonctions, ce qui leur permet de développer de nouvelles capacités tout en ayant l'assurance de pouvoir revenir dans leur ancien poste. Les assignments temporaires peuvent être des remplacements de congé maladie, de départs pour maternités, des projets spéciaux ou encore simplement pour combler des surplus de travail. Outre les mandats temporaires, les employés peuvent aussi diversifier leur expérience pratique en prenant part à des **projets** d'une autre équipe ou d'un autre département. Ils peuvent ainsi consacrer quelques heures par semaine à des tâches qui les mettront en contact avec de nouveaux défis et de nouvelles personnes. Il est aussi possible, bien que ce soit plus rare que les assignments temporaires, d'effectuer des **stages** à l'intérieur même de l'entreprise, analogue à ceux qui seraient offerts aux étudiants universitaires par exemple.

En ce qui concerne la formation plus théorique, l'entreprise favorise la lecture de certains ouvrages pertinents ainsi que la réalisation de projets de recherches, parfois avec mémoires. Elle offre aussi des **dîners-conférences**, appelés « Lunch and learn », qui sont parfois utilisés pour faire découvrir un secteur précis de l'entreprise. Il existe aussi une **université corporative** qui prend la forme d'un site web. Ce dernier regroupe les formations disponibles en ligne, certains étant sans frais alors que d'autres ont des coûts associés. Lors de notre passage, l'entreprise était aussi abonnée à des cours en ligne offerts par l'université Harvard. Les employés désirant acquérir une formation plus académique pourront aussi bénéficier de **remboursement des frais de scolarité**, pour peu que leur gestionnaire juge la formation pertinente au développement de l'employé. Le **mentorat** fait aussi son apparition dans l'entreprise, le programme en étant à sa première année lors de notre passage.

Dans certains cas particuliers, on peut aussi procéder à un **enrichissement des tâches**, par exemple à l'aide de la restructuration d'une équipe. Un gestionnaire pourrait diviser ses employés entre juniors et séniors, permettant ainsi à certains travailleurs d'avoir un premier contact avec des responsabilités de supervision sans nécessairement faire le saut dans un poste de gestion.

Attardons-nous quelques instants au rôle joué par le gestionnaire dans le développement des compétences des employés. Nos répondants nous expliquaient que généralement, les activités de développement réalisées par les employés sont celles identifiées au plan de développement dont nous avons déjà discuté. Ceci dit, l'employé doit obtenir l'accord de son gestionnaire avant d'effectuer quelque activité de développement. Que ce soit pour une formation en ligne ou pour la participation à un projet spécial, le gestionnaire doit donner son aval et accepter de défrayer les coûts.

Notons qu'en terme de développement des compétences, la réalité n'est pas la même pour les employés salariés et les employés horaires. Un chef RH nous explique que :

Beaucoup de programmes ne leur sont pas rendus disponibles (aux employés horaires). Des programmes de formation, par exemple, (on peut les offrir) aux employés salariés parce qu'il y a une flexibilité de pouvoir assister à des « lunch and learn », des formations, puisqu'ils peuvent reprendre leurs heures. En production c'est sur que c'est plus rigide. Les programmes de formations doivent être modifiés pour eux. Tout doit être planifié beaucoup à l'avance pour ne pas que ça arrête la ligne de production. Alors c'est un enjeu parce qu'on ne veut pas avoir deux mondes différents dans l'entreprise – Répondant P1-

Un mot en terminant sur la formation en entrée de poste. Cette dernière sera différente pour un employé interne et un nouvel arrivant de l'externe. Dans le premier cas, il s'agit davantage d'accueil et d'intégration plutôt que de formation. Le gestionnaire prendra en charge l'employé durant la première journée afin de l'introduire à sa nouvelle équipe et de valider avec lui les systèmes et processus utilisés. Dans le cas d'un employé provenant de l'externe, la première journée sera animée par l'équipe des ressources humaines qui lui offrira diverses présentations sur l'entreprise, sa culture et ses valeurs. Les nouveaux arrivants pourront aussi visiter les locaux et les sites de production. Après cet accueil, tous devront passer par des formations obligatoires de santé Canada.

La planification de la main-d'œuvre (domaine C)

Dans l'entreprise 2, l'exercice de planification de main-d'œuvre est lié à celui de la planification stratégique. Durant cette période de planification, l'équipe RH est présente avec chacun de ses clients internes (soit les gestionnaires des différents secteurs) afin de discuter du personnel qui sera requis pour faire arriver la stratégie. C'est donc le gestionnaire, supporté par les RH, qui prévoit le nombre d'employés dont il aura besoin. Il s'agit d'un exercice principalement budgétaire et quantitatif.

La planification de la relève et des remplacements est un processus qui occupe une place plus importante dans l'entreprise que la planification de la main-d'œuvre globale. Chaque gestionnaire a la responsabilité d'identifier les postes clés et de

s'assurer de toujours avoir ciblé un successeur. Voyons ce qu'en disent un chef RH et un chef d'un département de production :

On regarde les postes critiques, les postes clés, puis on regarde si on a la relève qui est prête. – Répondant P1-

Moi (...) une de mes top priorités, c'est de m'assurer d'avoir toujours un remplaçant. (...) Pour moi c'est une priorité, parce que si demain matin il arrive quelque chose, j'ai besoin de quelqu'un qui peut prendre rapidement la relève. - Répondant P5-

Les candidats qui sont identifiés comme relève sont généralement issus du groupe des hauts potentiels. Nous en avons parlé brièvement dans la section sur le développement des compétences, mais voyons en détail comment cette identification s'effectue. Chaque année, on demande aux gestionnaires de se livrer à un exercice d'établissement de profils de talents. Chaque individu est ainsi classé en fonction de son rendement, mais aussi, et surtout en fonction de son potentiel de promotion. On évalue donc :

Quelles sont les forces et les faiblesses, est-ce qu'on pense qu'il va rester, quitter, quel est son poste futur d'ici un an ou deux, et quel est son poste à long terme, quel genre de poste il pourrait combler. - Répondant P5-

Cet exercice se fait généralement avec une matrice à neuf boîtes, outil largement répandu dans la littérature et dans la pratique. On identifie ainsi « hauts potentiels » les employés qu'on voit faire deux sauts dans les 5 prochaines années, et « dignes de promotion » ceux qui sont en mesure de faire une progression hiérarchique dans les 5 prochaines années. Cet exercice est fait par la majorité des départements salariés, mais n'a pas lieu dans les départements horaires. Les résultats ne sont pas systématiquement communiqués aux employés. Il en revient au gestionnaire de juger de la pertinence de cette information et de procéder à la divulgation ou non, selon son analyse de la situation. Aux dires de nos répondants, il est rare que l'identification en tant que haut potentiel ou relève soit communiquée.

Terminons par un parallèle entre la planification des successions et les règles de la mobilité interne. Bien que l'exercice d'identification et de planification des successeurs soit très répandu, il n'outrepasse pas les règles d'affichages. En effet, même si une relève est identifiée pour un poste précis, ce dernier sera affiché selon les procédures normales. Il portera cependant une mention du type : « candidat préidentifié », afin de gérer les attentes des autres employés. La procédure sera semblable si le poste est actuellement occupé par un employé en assignation temporaire qui désire y demeurer de manière permanente.

Allocation et adéquation (domaine D)

Voyons maintenant comment l'entreprise 2 **sélectionne** et **évalue** ses employés. Chaque poste à combler dans l'entreprise possède une définition des tâches ainsi que des livrables attendus des employés. On y énumère aussi les compétences techniques qui sont demandées. Quant au processus de sélection, il est globalement le même pour les candidats internes et externes. Dans les deux cas, les travailleurs intéressés répondent aux ouvertures de postes en faisant parvenir leurs curriculum vitae au conseiller ressources humaines responsable du recrutement. Ce dernier procède généralement un premier tri avant d'envoyer les candidatures les plus intéressantes au gestionnaire ayant un poste à combler. Les candidats internes seront évidemment privilégiés tout au long du processus. Il y aura ensuite diverses entrevues, soit avec les ressources humaines (généralement pour la première entrevue), soit avec le gestionnaire (généralement pour la deuxième entrevue), soit directement avec les deux parties prenantes. L'évaluation faite par les ressources humaines est habituellement davantage axée sur les valeurs et la personnalité alors que le gestionnaire est mieux à même d'évaluer les compétences techniques précises. Dans ce processus peuvent s'entremêler des gens de l'interne et de l'externe, les candidats étant évalués simultanément.

Les entrevues tentent de rester proches des valeurs de l'entreprise. Comme nous l'explique un recruteur :

En général, pour les entrevues, on essaie de baser nos questionnaires sur les valeurs. Moi, de mon côté, c'est sur que les questions que je vais poser c'est plus par rapport aux valeurs, à la personnalité, la débrouillardise, etc. – Répondant P4-

Notons aussi que selon le poste à combler et le type de candidat recherché, on peut donner plus d'importance à une valeur ou à une autre.

Afin d'acquérir davantage d'informations sur les candidats provenant de l'interne, le gestionnaire qui recrute peut communiquer directement avec le gestionnaire actuel de l'employé pour tenter d'en apprendre un peu plus sur sa personnalité. Il peut également se tourner vers le département des ressources humaines pour obtenir les évaluations de performance antérieures de l'employé. Outre les notes, ou l'évaluation à proprement dit, on y retrouve aussi les commentaires des anciens gestionnaires.

Chaque année, le printemps amène avec lui non seulement le beau temps, mais aussi la période des **évaluations de la performance** dans l'entreprise 2. Une chef opération nous donne davantage de détails sur ce processus :

On a les 8 valeurs, chaque valeur doivent être cotée entre 1 et 4. (...) 1 n'étant pas bon, 4 étant élite. Chaque employé donne son auto-évaluation. (...) Il y a une section commentaire pour chaque valeur, et je m'attends à ce que les gens en mettent. Une fois qu'ils complètent, ça s'en va directement au gestionnaire. (...) On rajoute nos propres commentaires, on met la cote qui est la cote finale, donc on finalise l'évaluation. Il y a les 8 valeurs, il y a ensuite une section « opportunités de développement et/ou points forts ». Ensuite, il y a les plans de carrière de l'employé. Moi c'est une section que je ne remplis pas, je laisse l'employé le faire. Je vais en parler avec lui plus tard dans la rencontre. Ensuite (il y a) une section activité de développement. Donc comme gestionnaire je complète l'évaluation, et ensuite c'est informatiquement envoyé à mon gestionnaire qui l'approuve. Il peut demander des corrections si nécessaires, ensuite il y a une rencontre de vive voix avec l'employé. On regarde mes commentaires, pour moi c'est un moment d'échange. – Répondant P5-

Le processus est uniforme pour tous et les points évalués sont les mêmes pour l'ensemble des employés, autant horaires que salariés.

Nous en savons maintenant beaucoup plus sur les différents aspects relatifs au déploiement des talents dans les deux entreprises étudiées. Nous avons ainsi passé en revue la mobilité et le marché interne de l'emploi, la carrière, le développement des compétences, la planification de main-d'œuvre ainsi que les processus relatifs à l'allocation et l'adéquation des talents. En se basant sur ces faits maintenant explicités, la prochaine section sera consacrée à l'analyse de nos deux cas.

Chapitre 5 : Analyse

Nous voilà rendus au chapitre d'analyse. Ce dernier nous donnera l'opportunité de comparer la réalité décrite dans le chapitre précédent aux apprentissages et aux présomptions ayant pris forme suite à notre revue de littérature. Comme notre optique en est une de découverte, nous tenterons de mettre en évidence les principales pratiques utilisées dans les deux entreprises étudiées. Bien que nos études de cas soient insuffisantes pour extraire des réalités généralisables, elles nous seront très utiles à une première illustration d'un processus de déploiement des talents. Elles nous permettront aussi de terminer notre analyse des différents enjeux. Avant de se lancer dans cet exercice, il nous apparaît important de se rafraîchir la mémoire sur quelques notions exposées plus haut. Premièrement, rappelons notre définition du déploiement des talents :

Le déploiement consiste à faire en sorte d'avoir la bonne personne dans le bon poste au bon moment.

La question ayant guidé nos recherches empiriques était quant à elle la suivante :

Comment l'entreprise gère-t-elle les flux de talents internes afin de combler au bon moment les postes clés avec les personnes adéquates?

En gardant ces deux notions comme points centraux, nous procéderons à l'analyse en mettant de l'avant certains constats majeurs. Nous analyserons les deux entreprises conjointement puisque les différences tout comme les similitudes observées appuieront fortement nos déductions.

Constat 1 : le marché interne de l'emploi, générateur d'attraction

Le marché interne de l'emploi est un concept de premier plan dans le développement des talents. Il représente un lieu d'échange où les employés offrent leurs services aux entreprises ayant des postes à combler (Bryan et Joyce 2007). Dans les deux entreprises étudiées, le marché interne de l'emploi est bien vivant, très développé et très utilisé. Son importance critique sur **l'attraction de candidats** talentueux est sans aucun doute la principale raison qui a été évoquée pour justifier sa maturité. Nous l'avons dit, l'entreprise 1 en fait un élément majeur de son offre d'employeur. Lorsqu'elle recrute un nouveau talent, elle offre bien plus qu'un emploi, elle offre une carrière avec un grand nombre de possibilités de développements. Comme nous l'expliquent un directeur de succursale et un conseiller RH :

Il faut mettre en place des moyens pour favoriser la rétention. En même temps, ça génère de l'attraction pour les gens de l'externe, comparativement aux autres entreprises qui ne se donnent pas la peine de faire ça. Moins tu te préoccupes des gens dans des moments difficiles, moins tu es intéressant. - Répondant P3-

Les sujets reliés à la carrière sont un gros facteur d'attraction chez nous. Quand on demande aux gens qui vont voir sur le site internet ce qui les attire chez (l'entreprise 1), c'est la possibilité de faire carrière, parce qu'on voit (l'entreprise 1) évidemment comme une grosse entreprise où tu peux passer ta vie en cheminant. - Répondant P5-

Un chef RH de l'entreprise 2 nous confirme quant à lui que les employés manifestent leur désir d'accéder à une mobilité interne développée :

C'est un enjeu qu'on a parce que les employés nous le demandent. Une meilleure visibilité sur la mobilité et les cheminements de carrière - Répondant P1-

Nos observations semblent donc aller de pair avec les propos relevés dans la revue de la littérature, dans notre section sur le marché interne de l'emploi. Plusieurs auteurs

suggéraient en effet que les possibilités d'avancement étaient très recherchées par les travailleurs, ce que nos entretiens tendent à certifier (Handfield-Jones 1999; Abraham 2004; Allen, Bryant et al. 2010; Morgan et Jardin 2010). Outre l'attraction, certaines raisons expliquant l'état de développement du marché interne sont étrangement semblables à celles mises de l'avant par Piore et Doeringer (1971). Nos répondants nous ont expliqué à quelques reprises l'avantage d'avoir des employés qui ont déjà **assimilé la culture** de l'entreprise et qui sont **formés à son fonctionnement** spécifique. Il y a donc un gain d'efficacité certain à recruter des travailleurs déjà présents dans l'entreprise

La mobilité interne, rendue possible par un marché interne de l'emploi développé, revêt donc une double importance dans les deux entreprises étudiées. D'une part, elle supporte le déploiement des talents, avec tout ce que cela implique en terme de développement des compétences, d'allocation, etc. D'autre part, elle joue un rôle majeur dans l'attraction et la rétention des candidats de choix. Nous avons exposé le continuum des marchés internes de l'emploi, allant d'un marché déterministe à un marché libre et ouvert (voir p.28). Les entreprises se situent sur cette courbe en fonction du lieu de contrôle de la mobilité. Dans les deux cas, nos sujets d'étude se sont dotés de marché interne de l'emploi libre et ouvert dans lesquels la responsabilité ainsi que le pouvoir de la carrière, et implicitement celui de la mobilité interne, repose dans les mains des employés. Ce choix nous apparaît en lien avec les effets d'attraction et de rétention recherchés.

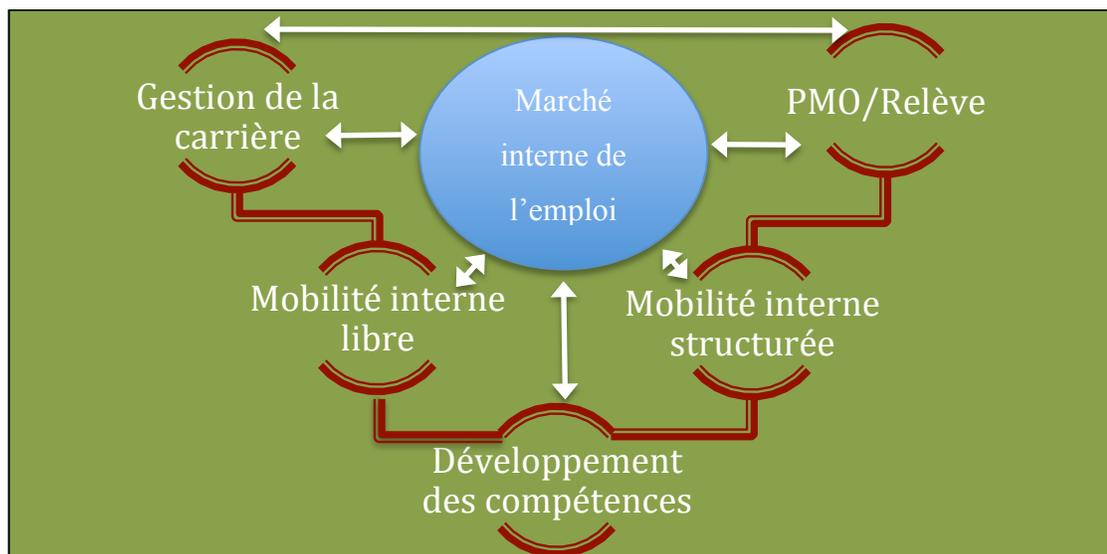
Il est aussi pertinent de noter l'influence du marché externe de l'emploi. Pour des questions méthodologiques et pratiques, ce mémoire avait ouvertement pour but de se concentrer sur l'aspect interne de la mobilité de la main-d'œuvre. Nous ne pouvons cependant pas faire l'impasse complète sur la réalité du marché externe de l'emploi, puisque les deux sont fortement liés. Ce point a été soulevé par plusieurs de nos répondants comme ayant un impact sur l'attention accordée au marché interne au sein de leur entreprise. L'importance d'avoir la bonne personne à la bonne place au bon moment n'est pas affectée par l'état du marché externe de l'emploi. C'est davantage la

manière d'y arriver qui est touchée. Lorsque la main-d'œuvre fait la file pour venir travailler dans l'entreprise, comme c'était le cas dans les années 80, le développement et la mobilité interne comme élément de rétention prennent nécessairement moins d'importance. Cependant, lorsque la tendance s'inverse et que les entreprises doivent se livrer à une guerre de talents, tous les éléments d'attraction et de rétention possibles sont mis en place

Constat 2 : le marché interne de l'emploi, générateur de synergie

Le rôle prépondérant du marché interne de l'emploi au sein des deux entreprises étudiées ne se limite pas à son effet d'attraction. Il représente un élément capital du déploiement des talents. Il permet de créer une **synergie** entre la gestion des carrières, la planification de la main-d'œuvre, le développement des compétences et la mobilité interne. En se rejoignant au centre du marché interne, ces éléments s'amalgament en un tout cohérent. Voici une représentation graphique qui guidera nos réflexions subséquentes.

Graphique 7 : Le marché interne de l'emploi et la synergie entre les domaines



Lorsque questionnés sur la manière dont se liait la mobilité interne à la planification de main-d'œuvre, nos répondants nous ont expliqué que la mobilité était de deux types. Le premier est la **mobilité** sous forme « **d'électron libre** ». Elle est représentée dans notre graphique par la branche de gauche. Dans cette optique plus personnelle, les employés gèrent eux-mêmes leurs carrières, donc incidemment la fréquence et la direction de leurs mouvements. Elle est libre parce que rien ne régule le parcours des employés, qui bougent selon leurs intérêts et leurs désirs. Le marché interne de l'emploi ouvert supporte magnifiquement ce type de mobilité. Le développement des compétences est effectué dans le même esprit, c'est-à-dire en fonction des intérêts et des désirs de progression de l'employé.

L'autre branche découle de la planification de main-d'œuvre et débouche sur une **mobilité** plus **structurée**. Nous avons exposé dans nos deux cas tous les efforts déployés par les entreprises pour réaliser une planification de main-d'œuvre, tactique et stratégique, ainsi qu'une planification de la relève. Le but ultime de l'exercice est d'identifier les écarts entre les besoins de personnels et la main-d'œuvre actuellement disponible. Telle que mentionnée par un conseiller RH, la suite logique est donc d'identifier et de développer des ressources qui seront à même de combler ces postes :

On a d'abord un plan de mitigation, de diminution de risques, qui dit : si M. ou Mme X meurt d'une crise cardiaque, qu'est-ce qu'on fait? Voici le plan de match, notre plan de contingence en situation d'urgence. Entre-temps, il faut renforcer la situation, préparer, développer des gens pour pouvoir prendre la relève, pour assurer la continuité des affaires. Et là, on met en place le plan de déploiement : formation, test d'identification des personnes et l'accompagnement pour qu'ils puissent être prêt, plan de développement, etc. - Répondant 6-

Pour arriver à un tel objectif, l'entreprise tentera de guider certaines personnes vers les postes clés. Évidemment, ceci ne sera fait que pour quelques postes jugés critiques. Gardons à l'esprit que la mentalité dominante est celle selon laquelle l'employé est maître de son cheminement. Ceci dit, l'entreprise ne peut se permettre de laisser au hasard la succession de certains postes importants. C'est donc dans cette optique

qu'elle tentera de guider les employés vers certaines formations, vers certains postes intermédiaires qui seront jugés pertinents à son développement.

Ces deux types de mobilité sont donc présents en parallèle. Comme nous l'explique un conseiller principal, ils sont liés puisque :

La relève ce sont les besoins de l'entreprise, la carrière se sont les besoins de l'individu. -
Répondant 5-

La mobilité libre occupe toutefois la plus grande place puisqu'elle s'applique à la majorité des emplois. C'est en quelque sorte le type dominant, puisque même lorsqu'on identifie une relève, le poste est affiché et tous sont invités à appliquer. On comprendra cependant que dans cette situation, l'entreprise fait le pari que l'employé ayant été identifié et préparé en tant que relève sera nécessairement le meilleur candidat pour le poste. Comme nous le mentionne un conseiller RH :

Encore une fois ces gens-là n'ont pas de poste garanti au bout. Mais on fait le pari que le programme est assez bon pour que ce soit lui qui soit choisi. - Répondant 6-

Dans l'entreprise 1, la planification de la main-d'œuvre est aussi liée à la gestion de la carrière à un autre niveau. En effet, comme nous l'avons exposé dans notre cas, les aspirations de carrière ainsi que les désirs de mobilité de tous les employés sont pris en compte dans l'établissement du portrait actuel et des écarts futurs. Comme la propriété de la carrière est dans les mains de l'employé, si l'entreprise désire avoir une planification de la main-d'œuvre qui est représentative de la réalité, elle doit nécessairement faire cet exercice. À défaut d'avoir le pouvoir de dicter certains cheminements aux travailleurs, l'entreprise s'assure à tout le moins de savoir où ces derniers ont l'intention de se diriger. Dans le cas où l'entreprise identifierait des postes en déficit de relève, elle pourra approcher certains employés pour leur suggérer un cheminement particulier, que ce soit via le processus de relève expliqué plus haut ou tout simplement de manière plus informelle via le gestionnaire.

La situation dans l'entreprise 2 diffère sur certains points. Une planification de main-d'œuvre est bel et bien réalisée, mais le lien avec le développement des compétences semble ténu.

Par la suite, on peut les identifier, mais on n'a pas de procédure systématique pour développer ces gens-là pour les préparer pour le poste. Donc, on fait cette cartographie, on identifie les gens de potentiels et les postes critiques, on essaie de faire un lien, mais par la suite on n'a pas de système pour les mener où on veut. - Répondant P1-

Personnellement, je n'ai pas vu souvent ce type d'approche là, parce que c'est souvent à plus court terme. - Répondant P4-

Tout comme dans l'entreprise 1, on procède ici à une évaluation de l'état actuel de la force de travail ainsi que de ses besoins futurs par rapport à la stratégie. C'est l'étape subséquente qui est absente, soit le développement d'employés en fonction des écarts identifiés. Par contre, la planification de la relève est un processus plus solidement implanté. Il est attendu de chaque gestionnaire qu'il identifie un employé à même de le remplacer et qu'il le développe en fonction de ce besoin. Le gestionnaire sera plus proactif et fera un suivi plus serré avec les ressources identifiées comme relève ou comme hauts potentiels.

Constat 3 : La carrière, une responsabilité partagée au goût du jour

Une des clés du déploiement observées chez nos deux répondants est la participation active à la gestion de la carrière des employés. Notre revue de littérature nous suggérerait quelques possibilités quant à l'engagement de l'entreprise dans la gestion des carrières. La plus vieille conception est celle du « chess master », vision selon laquelle l'entreprise déplaçait les employés à sa guise comme des pions sur un échiquier. À l'opposé on retrouve les « boundaryless career » (Hall 1996), cheminements éclatés intra et inter entreprises, contrôlés uniquement par l'employé.

Entre les deux, nous retrouvons un équilibre dans lequel la responsabilité de la carrière était partagée par l'employé et l'entreprise. C'est cette dernière présomption qui correspond le mieux à ce que nous avons observé dans la réalité.

Nous n'avons en effet vu aucune trace du maître d'échec. Aucune des deux entreprises étudiées ne dirige ou ne contrôle le cheminement de leurs employés. On reconnaît l'individualité de chacun des travailleurs et on respecte leurs désirs de carrière. De ce fait, la propriété de la carrière est effectivement davantage dans les mains des employés. Ceci dit, l'entreprise ne se désengage pas complètement de la gestion des carrières. Elle se positionne plutôt comme élément de support, comme facilitatrice du mouvement. Ceci correspond bien à la vision de Baruch exposé plus tôt (Baruch 2002). Cette division du pouvoir est aussi conséquente avec le type de marché interne de l'emploi observé. Il serait effectivement difficile de remettre la responsabilité de leurs cheminements aux employés sans leur donner les possibilités d'avancement ou la latitude nécessaire pour faire progresser leur carrière. À l'inverse, il serait incohérent de mettre en place un marché interne ouvert sans permettre aux employés d'y naviguer à leur guise.

Constat 4 : L'allocation, une affaire de sélection

Comme nous l'avons vu dans notre revue de la littérature, l'adéquation entre l'employé et le poste à pourvoir est essentielle afin de maximiser l'utilisation du capital humain (Cheese, Thomas et al. 2008). Avant de procéder à nos entrevues, nous nous questionnions sur les méthodes utilisées afin de s'assurer d'une telle allocation des talents. Nous avons observé deux pratiques principales utilisées par les entreprises répondantes. L'adéquation repose majoritairement dans les mains du processus de sélection. Elle est aussi appuyée a fortiori par le processus d'évaluation de la performance.

Pour bien comprendre comment sont vécus les défis d'allocation et d'adéquation dans l'entreprise, il faut faire encore une fois le lien avec le type de marché interne de

l'employé et le type de gestion des carrières utilisé. En effet, dans les deux entreprises étudiées, ce sont les employés qui choisissent les postes sur lesquels ils appliquent, et ce parmi un nombre important d'opportunités. L'allocation est par le fait même presque naturelle. Les chances sont effectivement très fortes qu'un employé qui choisit lui-même son poste futur, en fonction de ses intérêts et de ses compétences, obtienne un emploi qui lui convient. Évidemment, l'intérêt n'est pas garant des compétences ou de l'adéquation avec l'équipe. Cependant, toute cette culture d'ouverture et de libre choix crée une certaine autoallocation des talents, en ce sens que les employés trouvent eux-mêmes des défis qui les intéressent et qui leur permettent de grandir. L'allocation et l'adéquation auraient été beaucoup plus complexes si les entreprises avaient eu le pouvoir et la responsabilité d'assigner des gens à certains postes, comme dans notre image maintenant éculée du maître d'échec. Ce cas de figure demande beaucoup plus de contrôle de l'entreprise qui doit gérer le parcours de tous les employés et s'assurer qu'elle place chacun d'entre eux dans un poste qui lui convient, qui lui plaît et qui lui donne un défi suffisant. La situation que nous avons observée remet donc une partie de ce travail dans les mains des employés. L'entreprise, de son côté, ne fait que choisir le meilleur candidat parmi ceux ayant postulé.

Nous avons aussi soulevé, dans nos recherches théoriques, l'importance d'assigner les employés clés aux postes clés (Huselid, Beatty et al. 2005). Cette pratique est en effet présente chez nos deux sujets d'étude. Bien que la majorité de l'allocation se fasse de manière autodirigée, l'entreprise se permet tout de même de suggérer certains parcours à des candidats clés qu'on veut mener vers des postes clés. Cette préoccupation face à l'adéquation des meilleurs candidats et des postes stratégiques est donc bien présente. Elle est cependant moins distincte qu'on le pensait initialement. En effet, aucune des deux entreprises étudiées n'en fait un processus séparé. Dans les deux cas, la gestion des candidats clés s'entremêle avec les processus normaux de gestion de la carrière. On se contentera de suivre de manière plus serrée les candidats identifiés, toujours subtilement puisqu'on ne leur dévoile généralement pas leur statut.

Nous nous permettons de relever deux éléments spécifiques à l'entreprise 1 qui nous semblent dignes de mention. D'une part, le répertoire des emplois qui est utilisé autant lors des affichages de postes que pour les entrevues nous semble un outil fort pertinent. Il est particulièrement adapté à la situation de l'entreprise puisqu'il permet de maximiser l'autoallocation des candidats. En effet, ces derniers sont en mesure de voir par eux-mêmes les tâches et les compétences relatives à l'emploi en question, leur permettant ainsi d'autoréguler leur mouvement avec davantage de précision. D'autre part, comme nous l'avons mentionné dans notre cas, le processus de sélection ne se contente pas de juger des compétences ou de l'adéquation avec le reste de l'équipe. On prend aussi en considération les objectifs de carrière de l'employé. On peut ainsi en discuter avec le candidat et s'assurer qu'il ne se dirige pas vers un poste qui plafonnera sa carrière, ou encore vers un poste qui ne le comblera qu'à court terme. On évite ainsi de placer des gens avec de grands désirs de progression dans des postes qui offrent peu d'opportunité d'avancement et vice et versa.

Terminons cette section de l'analyse par un mot sur **l'évaluation de la performance**. Cette dernière joue aussi un rôle dans l'adéquation puisqu'elle permet de valider a fortiori la concordance entre les capacités de l'employé et les tâches du poste. Le lien qu'on fait les deux entreprises entre évaluation de la performance et dialogue de carrière nous semble très à propos. En effet, cette approche modifie la perception de ladite évaluation, la faisant passer d'un moment de surveillance et de contrôle à un espace de discussion sur les possibilités de carrière et sur l'adéquation entre les désirs de l'individu et son poste actuel. On ne se demande donc plus simplement si l'employé est performant. On élève le questionnement à un deuxième niveau en se demandant : se pourrait-il qu'un employé ait une performance moindre parce qu'il n'est pas dans le bon poste? Dans l'affirmative, comment peut-on l'aider à atteindre un poste dans lequel il sera confortable, maximisant ainsi sa performance et celle de l'entreprise?

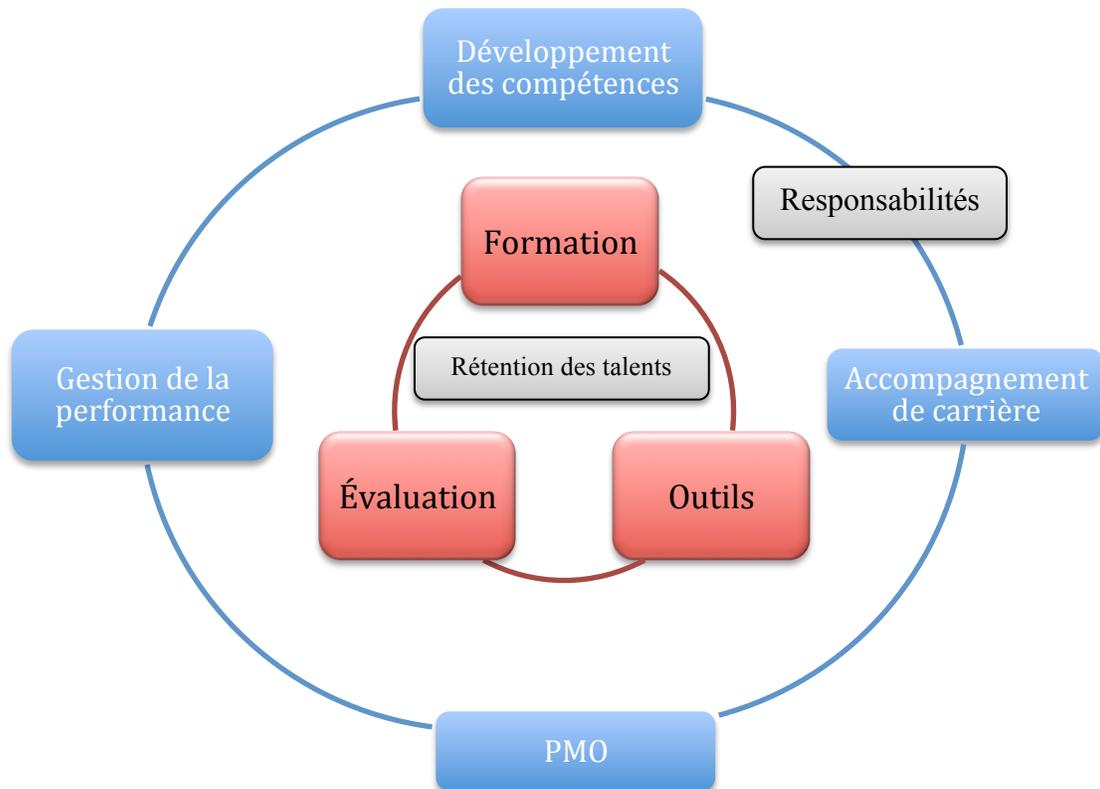
Constat 5 : le gestionnaire immédiat, pierre angulaire d'un système complexe

Nos recherches théoriques reléguent au gestionnaire immédiat de nombreuses responsabilités. De la gestion des carrières à la planification de main-d'œuvre, en passant par le développement des compétences, le dirigeant est inondé d'obligations (Quaintance 1989; Abraham 2004). Si un bon gestionnaire fait office de courroie d'entraînement et maximise la mobilité interne, un mauvais patron freine grandement les mouvements et le développement des compétences (**enjeu 14**) (Gutteridge, Leitbowitz et al. 1993).

Nous nous attendions donc à ce que les gestionnaires jouent un rôle important dans le déploiement des talents. Notre passage dans les deux entreprises étudiées nous a permis de constater qu'« important » est un euphémisme pour décrire l'impact du dirigeant. *Extrêmement critique* décrirait mieux la réalité observée chez nos répondants. Comme la littérature nous le laissant soupçonner, il est impliqué dans tous les domaines du déploiement et aux dires même de certains de nos répondants, il est la « pierre angulaire » de tout ce qui touche à la carrière et au mouvement des employés. Sa position fait de lui un engrenage de premier plan puisqu'il fait le lien entre les désirs de carrière de ses employés et les besoins de l'organisation. Il est aussi la ressource principale, le premier répondant aux besoins de support et d'accompagnement de carrière de ses employés. La relation de confiance qui doit s'établir entre eux est donc d'une importance capitale à la mise en place d'une mobilité interne fluide.

Le graphique suivant représente d'une part toutes les tâches qui incombent au gestionnaire et d'autre part tous les éléments mis en place pour limiter la rétention des talents.

Graphique 8 : Le gestionnaire immédiat



Autant dans l'entreprise 1 que dans l'entreprise 2, la chaise du gestionnaire est difficile à occuper car il doit porter deux chapeaux. On lui demande de remplir deux rôles en opposition. Il doit parfois être un patron coercitif, parfois se transformer en un **accompagnateur de carrière**. Comme nous l'explique un conseiller RH :

Il y a un gros défi avec les gestionnaires. Ils sont d'abord positionnés comme des gestionnaires de performance. Ils ont une équipe, des attentes, des résultats à produire. La performance est là, il y a beaucoup de pression. De la pression de vente dans les succursales, mais aussi de la pression pour arriver aux résultats partout. Il faut couper, être plus efficace. Cette pression fait en sorte que le gestionnaire ne peut pas fonctionner avec une équipe de 30 employés et en avoir la moitié qui travaillent à moitié. Tout le monde doit performer. Dès que quelqu'un performe moins, il faut en chercher la raison et trouver des solutions. Maintenant, quand il est gestionnaire de la performance, il a un chapeau de décideur. Il peut décider : je te mets résultat insatisfaisant, il faut que tu fasses tes preuves sinon l'année prochaine tu vas être congédié. Ça, c'est son rôle de gestionnaire décideur. Mais quand il arrive dans la carrière, il ne peut pas faire ça. C'est là la difficulté, où il faut

aider le gestionnaire à changer de chapeau. Parce que là, la carrière elle appartient à la personne, pas à l'organisation. C'est difficile faire le saut entre les deux. - Répondant 5-

Dans les deux entreprises étudiées, le gestionnaire immédiat est la toute première ressource en terme de gestion des carrières. On demande aux employés d'avoir une discussion de carrière ouverte, franche et honnête avec leur patron. Ceci peut être compliqué par la tension ci-haut exposée.

Constat 6 : le gestionnaire immédiat, un frein mineur au mouvement

Il faut aussi considérer cette dichotomie dans l'enjeu de **frein au mouvement**. Nous avons relevé dans notre revue de littérature la possibilité que le gestionnaire tente d'empêcher ses meilleurs employés de quitter son équipe afin de maximiser sa performance (Abraham 2004). Nos répondants nous ont confirmé que ce problème existait, bien que dans les deux cas cet enjeu ne semble pas d'une importance majeure. Quelques raisons expliquent la présence plus faible qu'attendu de ce phénomène. Premièrement, la **culture d'ouverture** face aux changements de postes qui règne dans les deux entreprises tend à limiter la rétention des employés. Sans dire qu'elle l'annihile complètement, la pression des pairs ainsi que le signal envoyé par la haute direction jouent un rôle important dans l'ouverture face aux changements. La culture est aussi importante dans l'établissement du dialogue de carrière. Deuxièmement, la **structure du marché interne de l'emploi** ainsi que **les règles** qui l'accompagnent font en sorte de ne pas rendre les employés captifs de leur gestionnaire. N'ayant pas de pouvoir officiel de rétention, les patrons constatent qu'ils perdront coûte que coûte les employés qui désirent changer de poste. Ils ne peuvent que réaliser qu'ils tireront plus de bénéfices à accompagner leurs employés qu'à tenter de les retenir en vain. En effet, le gain ainsi réalisé se fait sentir pour l'entreprise, mais aussi pour le gestionnaire lui-même. Nos répondants nous expliquaient que dans un marché interne où les mouvements sont encouragés et où les employés sont maîtres de leur carrière, les

gestionnaires qui n'aident pas les talents à progresser se font rapidement une mauvaise réputation. Cette dernière diminue fortement leur force d'attraction interne. Moins d'attraction égale moins de candidats parmi lesquels choisir, donc moins de chance d'avoir les meilleurs dans son équipe. Il est facile de concevoir que le résultat de ceci est une équipe moins performante, ce qui implicitement nuit aux résultats personnels du gestionnaire. À l'inverse, le patron qui est reconnu pour le support qu'il donne à ses employés attirera nombre de candidats, lui permettant ainsi de choisir les meilleurs. Nous exposons ici ce que nous pourrions appeler le « *paradoxe de la rétention des talents* ». Plus un gestionnaire tente d'empêcher ses employés de quitter son équipe, moins il sera en mesure de les remplacer par des employés performants. À l'inverse, plus un dirigeant stimule la progression de carrière de ses talents, plus il sera en mesure de les remplacer par d'autres éléments talentueux. Un conseiller RH nous parle de cette autorégulation de la rétention des talents :

Le gestionnaire ne veut pas laisser aller ses ressources performantes parce qu'il veut une équipe performante, mais en même temps si tu n'aides pas les gens performants à faire leur carrière, ils ne veulent pas aller travailler pour toi. (...) On a documenté des cas où le fait d'avoir de l'ouverture, de supporter les gens dans leurs projets, de s'intéresser à eux, ça les fidélise d'une façon plus forte que d'essayer de les retenir ou d'essayer de faire semblant qu'on ne sait pas qu'ils veulent partir. - Répondant 5-

L'entreprise 2 a poussé un peu plus loin le suivi de l'accompagnement de carrière qu'offrent les gestionnaires à leurs employés en reliant une partie de leur bonus à ce facteur. À notre avis, il est très intéressant qu'une partie de l'évaluation des gestionnaires soit basée sur l'accompagnement de carrière. Cependant, nous avons noté dans les deux organisations un certain malaise face à cet encadrement plus coercitif. Les promoteurs des ressources humaines semblent impatients d'évaluer de manière plus stricte les patrons, mais comme nous en fait part un cadre de haut niveau, ils semblent rencontrer beaucoup de résistance :

On n'est pas encore assez rigoureux à mon goût ici pour vraiment évaluer ça et commencer à pénaliser les gestionnaires sur leur bonus. Mais ça va venir - Répondant P2-

Parmi les autres procédures en place pour réduire la rétention des talents, la **flexibilité lors des changements de postes** nous apparaît être un point important. Cet outil est utilisé dans les deux entreprises pour adoucir les effets de la perte d'un employé. Lorsqu'il y a mouvement interne, le gestionnaire qui perd son employé entre en discussion avec celui qui le reçoit, et les deux tentent de trouver un terrain d'entente relativement à la date de transfert du travailleur. Le but étant évidemment de combler le poste le plus rapidement possible sans causer un vide dans l'équipe de départ. À notre avis, cette flexibilité aide les gestionnaires à accepter plus facilement le mouvement puisqu'elle diminue les effets négatifs qui y sont associés. Cependant, l'entreprise 2 nous a aussi fait voir un point négatif de ce même outil. En effet, nous répondants nous ont expliqué que certains gestionnaires utilisaient cette flexibilité à mauvais escient et tentaient de retarder indument le transfert. Si cette procédure a pour but d'empêcher une coupure trop brusque, dans ce cas-ci les dirigeants la poussent à l'autre extrême et l'utilisent finalement comme dernier moyen de rétention des talents, ce qui est exactement l'inverse du résultat visé. Cette constatation nous permet de faire le lien avec un point relevé dans notre revue de littérature. Nous avons expliqué que le poste de gestionnaire était empreint de beaucoup de variabilité : un bon gestionnaire pouvait être très positif alors qu'un mauvais gestionnaire pouvait être très négatif. Dans ce cas-ci, l'outil présenté est efficace s'il est utilisé adéquatement, mais nous voyons qu'il représente un couteau à deux tranchants. Selon un généraliste RH et un chef opération :

Le débat c'est sur la date de transfert. C'est la chose la plus difficile à gérer pour tout le monde, parce que le gestionnaire en recrutement a besoin de la personne hier, mais l'autre ne veut pas avoir un trou dans son équipe le temps qu'il trouve quelqu'un. - Répondant P3-

Avec certains gestionnaires ça va très très bien. (...) Par contre j'ai vécu des expériences où c'était extrêmement difficile. L'ancien gestionnaire a essayé de garder l'employé pendant 8-12 semaines. Alors que la politique c'est plus un 4, 5 semaines - Répondant P5-

Constat 7 : le gestionnaire immédiat, formé et outillé

Dans un autre ordre d'idées, il est intéressant de noter que chez nos deux répondants, les gestionnaires se voient offrir de la **formation** relative à la gestion de la carrière. On relève notamment des formations en ligne, sans oublier une personne de l'entreprise 1 qui se dédie presque uniquement à une formation d'une demi-journée sur l'effet de mobilisation que peut entraîner la gestion de la carrière. Ceci démontre que nos entreprises collaboratrices sont conscientes de l'ampleur et de la difficulté de la tâche confiée au gestionnaire. Cela va aussi à l'encontre des observations faites par Gutteridge, Leitbowitz et al. (1993) exposées dans notre revue de la littérature selon lesquelles les gestionnaires manquaient cruellement de formation.

Toujours dans l'entreprise 1, les dirigeants ont aussi accès à différents **outils**, rendus disponibles sur l'intranet. Semblables à ceux offerts aux employés, les documents proposés sont axés sur l'accompagnement de la carrière. On y retrouve par exemple un guide de préparation aux entretiens de carrière. Ceci dit, l'entreprise est consciente que tous ces gestionnaires ne deviendront pas des spécialistes de la carrière. C'est pourquoi ils peuvent toujours faire appel à leurs **partenaires du département des ressources humaines** ou du service de gestion des carrières. Ces derniers peuvent épauler le gestionnaire dans des situations plus complexes, qui n'est donc pas laissé à lui-même dans tout ce processus.

Nous terminons cette section avec une citation d'un conseiller principal qui recoupe plusieurs des éléments dont nous avons discuté.

C'est une question de confiance. Si je crains de parler de ce que j'aime moins, ou de mes faiblesses à mon gestionnaire, par peur que s'il y a des coupures que c'est moi qu'il va choisir, je ne lui en parlerai pas, je vais faire semblant que tout va bien, que je suis heureux. Mais, pendant ce temps, je me cherche un autre poste ailleurs et un bon matin, l'échange carrière qu'on a c'est : je viens d'avoir un emploi ailleurs, je pars dans quatre semaines. C'est souvent de cette manière que se vit la gestion de carrière dans l'ancienne mode. Aujourd'hui, ce qu'on dit au gestionnaire c'est : si la personne a des projets qui ne cadrent

pas dans ton unité, il ne faut pas que tu la laisses tomber pour ça, il faut que tu continues de t'assurer qu'il donne une bonne performance, mais aussi continuer à l'aider pour sa carrière. - Répondant 5-

Constat 8 : un marché à la fois turbulent et serein

Les observations réalisées dans les deux entreprises participantes nous ont permis de découvrir un marché interne de l'emploi très actif et comportant beaucoup de mouvements. Notre revue de la littérature nous laissait présager certains désavantages liés à une mobilité interne exacerbée (Campion, Cheraskin et al. 1994; Kotorov et Hsu 2002). Or, bien que cette mobilité entraîne une charge administrative élevée, la turbulence du marché ne semble pas amener d'effets négatifs majeurs chez les deux entreprises à l'étude. Il y a bien sûr certains impacts nuisibles découlant des changements de postes, mais ces derniers ne sont pas assez importants pour limiter la mobilité.

Par exemple, la liberté de mouvement accordé aux employés par le marché interne de l'emploi laissait présager la présence d'**effets tourbillon** et d'**effet d'entraînement (enjeu 8)**. Nos recherches nous démontrent que ces enjeux ne sont que très faiblement vécus. Leur quasi-absence s'explique par différents facteurs. À l'instar des gestionnaires se créant une mauvaise réputation en ne donnant pas de support de carrière, nos répondants nous ont expliqué qu'il existait une autorégulation des **effets tourbillons**. Souvenons-nous qu'un processus de dotation complet est fait lors de chaque ouverture de poste, qu'on recrute un candidat interne ou externe. Les gestionnaires et les employés des ressources humaines qui reçoivent les candidatures voient donc l'historique de mouvements des employés qui postulent. Les recruteurs se questionneront ainsi sur le sérieux d'un employé ayant changé de poste à outrance dans les dernières années.

Il est aussi important de relativiser l'ampleur de la mobilité interne. Bien qu'elle soit importante, il ne faut pas penser que tous les employés changent de poste chaque année. Comme nous l'explique un conseiller RH de l'entreprise 1 :

Il y a environ 60 % des employés qui sont bien dans leur poste et qui ne cherchent pas autre chose, ils aiment ce qu'ils font. (...) Dans les 2 extrémités, il y a 20 % de chaque côté : (...) un 20 % qui a de la difficulté s'ajuster aux changements et qui ne sont plus à l'aise dans leurs tâches. L'autre 20 % en veulent plus. - Répondant 5-

On voit donc que ce ne sont pas tous les employés qui sont en mouvement, bien que 20 % de plus de 20 000 employés représente tout de même une quantité importante de changement de poste.

Le **contrôle des coûts de transaction** ne s'avère pas non plus dissuasif. Ces derniers ne sont pas vus comme une dépense additionnelle puisqu'ils seraient engagés de toute façon si on recrutait à l'externe. Les deux entreprises étudiées nous ont expliqué que le processus de sélection devait être fait coûte que coûte, alors le coût n'était pas plus élevé pour une mobilité interne.

Pour l'entreprise 2, ce sont les assignations temporaires qui amènent la plus grande complexité. Ce type de mobilité est largement utilisé et amène une complexité puisqu'on assure à l'employé qu'il pourra regagner son poste d'ancrage. Il faut donc combler ce dernier à l'aide d'une autre assignation temporaire, qui elle créera successivement une autre assignation temporaire, et ainsi de suite. Le tout se complique encore davantage étant donné que la durée de l'assignation temporaire n'est pas fixée. Elle peut en effet se prolonger de quelques mois si le besoin s'en fait sentir.

Alors si quelqu'un veut prendre une assignation temporaire pour 8 mois, il faut combler ça. Alors qu'est-ce qu'on fait avec ça? Est-ce qu'on va prolonger le contrat de quelqu'un pour combler ce besoin, est-ce qu'on a besoin d'une ressource additionnelle, est-ce qu'on peut embaucher quelqu'un temporaire, etc. Alors c'est vraiment un jeu de domino. – Répondant P3-

Outre les coûts, nous avons relevé deux types de perturbations possibles, soit de la **performance (enjeu 9)** et des **programmes (enjeu 4)**. La première était principalement liée à l'inefficacité d'un employé dans un nouveau poste et à son besoin de formation. L'enjeu est double : il constitue une crainte pouvant inhiber le désir de mobilité chez les employés; il constitue aussi une perte de productivité pour l'entreprise. Ces deux aspects pernicieux semblent peu présents dans les entreprises étudiées. Évidemment un employé qui prend de nouvelles responsabilités requiert une période d'adaptation. Cependant, comme on fait un processus de sélection complet qui permet de s'assurer que l'employé possède les compétences requises, cette période d'adaptation ne s'accompagne généralement pas d'effets négatifs importants. Plusieurs de nos répondants nous ont aussi fait voir l'aspect inverse, c'est-à-dire l'avantage de combler un poste par quelqu'un de l'interne. En effet, vu la taille des entreprises étudiées (particulièrement l'entreprise 1), l'apprentissage de son fonctionnement et de sa structure, de ses règles, de ses normes et de sa culture nécessite quelques mois. Les équipes qui reçoivent un employé qui a déjà ces connaissances vivent donc un dérangement beaucoup moins grand que s'ils recevaient quelqu'un de l'externe. Aucun de nos répondants n'a identifié l'inquiétude de perte de productivité comme un frein au mouvement des employés. Comme nous le mentionne une directrice RH :

C'est nouveau, on est moins performant, il y a une période et une courbe d'apprentissage, donc on se sent tous pas bon au début et on voudrait tous être bons tout de suite. Tout le monde vit ce phénomène. Mais ça ne fait pas en sorte que la mobilité soit mal vue ultimement. Peu importe le changement, s'il fait partie de ce que l'employé convoite, ultimement il répond à un certain besoin, donc il y a plus d'avantages que de désavantage. (...) En tant qu'organisation, on met en œuvre des stratégies, des façons de faire pour inhiber le plus possible ces inquiétudes. - Répondant 9-

Constat 9 : une gestion globale du déploiement réduit les effets néfastes liés à la mobilité interne

Encore une fois, nous venons de voir que le déploiement des talents est un processus global. En effet, les perturbations que peut amener la mobilité interne sur la performance sont fortement réduites si toutes les sections du déploiement des talents sont effectuées correctement et qu'elles communiquent entre elles. Si une bonne planification de main-d'œuvre a été réalisée, qu'elle a guidé le développement des compétences, que le gestionnaire a établi une bonne discussion de carrière avec ses employés pressentis comme relève, les changements de postes s'effectueront sans problèmes. Il sera beaucoup plus facile dans ce cas d'avoir la bonne personne avec les bonnes compétences à la bonne place au bon moment

Un des **outils** utilisés pour minimiser les effets néfastes des changements de poste est analogue au concept de la « ferme » exposé dans nos recherches théoriques. Certains regroupements de succursales se sont ainsi dotés d'équipes volantes. Il s'agit d'employés n'ayant pas de postes fixes qui sont appelés pour faire des remplacements à court ou moyen terme. Ils peuvent entrer en action lors de congé de maladie, mais aussi pour combler le vide entre le moment où un employé change de poste et le moment où on lui trouve un successeur. Cette équipe volante a plusieurs avantages. En plus de diminuer les effets néfastes dont il est question ici, elle peut aussi minimiser la rétention des talents chez les gestionnaires. Ces deux enjeux vont de pair puisque, comme nous l'avons expliqué, une des causes de la rétention des talents chez les gestionnaires est la baisse de productivité de son équipe. Un autre avantage non négligeable est lié à la formation. De l'avis d'un conseiller principal, ces équipes volantes deviennent rapidement des bassins de relève.

Souvent ils prennent des jeunes, les forment, les mettent dans différents postes, les promènent un peu. Et quand un poste permanent ouvre, ils ont quelqu'un de prêt qui connaît déjà la succursale et qui est connu de la succursale et qui peut faire du dépannage au besoin. - Répondant 5-

Quant aux effets néfastes sur les **programmes**, ils semblent absents de la réalité de nos répondants. Nous avons vu que les employés demandent aux entreprises davantage d'orientation quant aux cheminements de carrière à suivre. Voilà peut-être une raison pour laquelle la mobilité ne va pas à contresens des besoins de l'entreprise.

Constat 10 : des enjeux absents

Les enjeux de mise en place de la mobilité laissent présager moult difficultés à **obtenir la participation des employés** au marché interne de l'emploi (Abraham 2004; Bryan et Joyce 2007). Les observations réalisées dans les deux entreprises tendent à minimiser la présence de cette problématique. Outre le défi de transmission de l'information que nous aborderons bientôt, plusieurs autres enjeux se sont faits discrets.

Notre revue de la littérature suggérait quelques défis relatifs à la gestion des craintes des employés. On stipulait premièrement qu'ils pourraient appréhender le **développement de connaissances non transférables (enjeu 1)** (Herriot et Pemberton 1996). Nous avons très peu à dire sur cet aspect puisqu'il semble pratiquement absent de la réalité de nos sujets d'étude. Aucun de nos répondants ne nous a manifesté une telle inquiétude, ou ne nous a dit en avoir été conscient. Il semble que toutes nouvelles expériences, tout nouvel apprentissage est vu comme un gain par les employés, qu'il soit directement transférable ou non.

Parmi les autres enjeux relatifs aux craintes des employés (**enjeu 10**), nous avons relevé l'inquiétude de la prise d'une **mauvaise orientation de carrière**. Une fois de plus, cet aspect ne s'est pas présenté. La liberté de mouvement offerte par les deux marchés internes étudiés permet sans problème aux employés de réorienter leur carrière et même de revenir vers l'arrière s'ils constatent qu'ils ont pris une direction qui ne leur convenait pas. Il en va de même pour les **sentiments d'infidélité** ou de **culpabilité** qui auraient pu découler des mouvements (Abraham 2004). Comme la mobilité est imbriquée dans la culture de l'entreprise, ces craintes ne semblent pas présentes chez aucun de nos répondants.

L'absence de ces enjeux est due notamment à la structure ouverte du marché interne de l'emploi et à la culture d'ouverture. Les assignations temporaires, qui sont très utilisées dans l'entreprise 2, nous apparaissent aussi être un outil particulièrement efficace pour gérer l'ensemble des inquiétudes susmentionnées. Il permet en effet aux travailleurs de relever de nouveaux défis et de sortir de leur zone de confort tout en réduisant de beaucoup le stress qui est associé à ce changement de tâche. En sachant qu'il est assuré de retrouver son poste d'ancrage, l'employé peut beaucoup plus facilement se lancer dans l'aventure sans craindre de donner un mauvais alignement à sa carrière. Il ne sera pas non plus inquiet de progresser vers un poste qui ne correspond pas à ses attentes ou dans lequel il ne performe pas comme prévu. Si tel était le cas, la courte durée du mandat permettrait à l'employé de revenir dans sa zone de confort sans mettre sa carrière en péril.

Je trouve ça bien fait pour les gens, ça encourage les gens à sauter dans une opportunité parce que des fois, ça peut être (...) un gros step. Mais c'est sécurisant parce que l'employé sait qu'après l'assignation temporaire, il va revenir à sa place. - Répondant P6-

Nos recherches théoriques nous portaient à croire que les **règles syndicales (enjeu 11)** relatives aux mouvements des employés ainsi que les goulots (**enjeu 7**) pourraient représenter un frein à la mobilité interne (Osterman 1987; Cappelli 2008). Une fois de plus, ces enjeux ne sont pas vécus par les entreprises étudiées. L'entreprise 1 compte une dizaine de syndicats, qui ne représente d'aucune manière des freins aux mouvements. D'une part, les règles d'affectation sont généralement les mêmes pour les employés syndiqués et les employés non syndiqués. Il n'existe pas de coupure, ou de silo entre les deux sections. Cette homogénéité est favorisée par les définitions de postes standardisées à l'échelle de l'entreprise. Un employé qui applique sur une nouvelle opportunité doit passer par un processus de dotation complet, qu'il soit syndiqué ou non. Selon un cadre de haut niveau, cette méthodologie assure une équité et permet de choisir un candidat en fonction de critères clairement établis :

Si quelqu'un ne se qualifie pas pour le poste, syndiqué ou non je suis capable de le justifier.
 Puis si quelqu'un se qualifie, c'est logique que ce soit le plus ancien qui l'ait. - Répondant
 P2-

Si certains enjeux étaient absents de nos terrains d'études, d'autres se sont révélés ou ont pris une importance insoupçonnée.

Constat 11 : la gestion des attentes, un enjeu insoupçonné

Nous l'avons vu, les entreprises étudiées ne peinent aucunement à obtenir la participation des employés à leur marché interne de l'emploi. Le phénomène vécu est plutôt à l'opposé, alors que la **gestion des attentes** devient un enjeu de taille. Cet aspect n'était que très peu présent dans la littérature relative au déploiement des talents. Il est principalement abordé dans les écrits sur les hauts potentiels et les cheminements de carrière accélérés (Gandz 2006), mais nous n'avions pas mesuré l'importance qu'il prendrait pour le déploiement des talents. Ceci en fait notre *premier enjeu insoupçonné*.

Ce défi devient rapidement un problème d'équilibre. Par exemple, l'entreprise 1 recrute des candidats en leur offrant d'innombrables opportunités d'avancement. Ceci crée chez certains nouveaux arrivants des attentes irréalistes. Ces derniers veulent bouger et faire progresser leur carrière avant même d'avoir atteint la maturité nécessaire. Un rythme de mobilité trop élevé risque fort d'engendrer plusieurs effets négatifs, autant pour les individus (ne pas réaliser tous les apprentissages offerts par chacun des postes) que pour l'entreprise (effet tourbillon). Ceci dit, l'entreprise 1 se doit d'honorer sa promesse d'une mobilité interne importante. En effet, pour que cette dernière soit vraiment un élément d'attraction, elle doit être véridique. Dans le cas inverse, la marque d'employeur mise de l'avant serait rapidement affectée. On recherche donc une cohésion entre le message envoyé à l'externe et la réalité interne, ce qui coince en quelque sorte l'entreprise entre deux chaises. Elle doit faire comprendre aux nouveaux arrivants qu'ils n'atteindront pas des postes de haute direction après quelques années d'apprentissage. Elle ne veut pas non plus briser sa

promesse en empêchant les employés de bouger, ce qui annihilerait l'effet d'attraction anticipé. La responsabilité de cet épineux dilemme est généralement confiée au gestionnaire immédiat, dont nous avons déjà exposé le rôle central.

Constat 12 : la responsabilisation des employés, un autre enjeu insoupçonné

Nos recherches sur le terrain ont fait ressortir un autre défi qui n'avait été qu'effleuré dans la revue de la littérature. Son importance semblait si marginale que nous ne l'avions pas identifié parmi notre liste d'enjeux. Il s'agit du défi de **responsabilisation des employés**, qui se voit ainsi conférer le titre de *deuxième enjeu insoupçonné*. Selon plusieurs de nos répondants, il semblerait que beaucoup d'employés ne soient pas particulièrement enthousiasmés par le fait de devoir gérer leur carrière. Certains aimeraient être pris en charge davantage et seraient prêts à sacrifier une portion de liberté en échange d'un alignement plus clair. Ceci correspond aux préoccupations soulevées par Krishnan et Maheshwari (2011) relatés plus haut dans notre section consacrée à la gestion des carrières. Comme nous l'expliquent un conseiller puis un cadre de haut niveau:

De façon générale, en terme de mobilité, beaucoup de gens s'attendent à être pris en charge. Ça, c'est quelque chose qui est omniprésent dans les organisations. Moi j'ai signifié que j'avais envie de faire quelque chose, et ensuite on s'attend à être pris en charge. (...) Quand on parle de gestion de carrière, ce n'est pas ça du tout. On peut te dire : voici où tu veux aller, maintenant à toi de t'inscrire à l'université, à toi de voir ce qui te manque, de consulter. On a des services carrière, des conseillers en carrière, des gens qui sont spécialisés là-dedans. À toi de consulter pour réussir à mieux te connaître, qui tu es et ainsi de suite. - Répondant 6-

Pour moi c'est un rêve quand je rencontre quelqu'un qui vient cogner à ma porte et qui veut progresser, c'est mon paradis. Mon problème c'est qu'il n'y en a pas assez qui font avancer leur carrière, qui poussent vraiment. - Répondant P2-

Constat 13 : la transmission de l'information de carrière revêt une importance insoupçonnée

Notre dernier constat met au jour un réel défi de mise en place de la mobilité. En effet, pour que la mobilité interne prenne vie, les employés doivent s'investir activement dans la gestion de leur carrière. Pour ce faire, l'établissement d'un système de mobilité interne transparent et équitable est un passage obligé (**enjeu 5**). Nos deux sujets d'étude possèdent déjà des **règles de participation** et des **critères d'évaluations standardisés**. Par contre, **la transmission de l'information de carrière** s'est avérée être un enjeu majeur dont nous n'avions pas soupçonné l'importance. Nous l'avions relevé comme enjeu potentiel, mais la littérature ne nous laissait pas présager qu'il serait un défi gargantuesque. Afin d'être précis, nous devons distinguer deux pans de la transmission de l'information. En effet, les entreprises contrôlent très bien l'affichage des postes. Elles ont aussi toutes deux un intranet possédant une section consacrée à la carrière qui regorge d'informations et d'outils en libre-service. C'est le médium principal dans les deux organisations, de sorte que le problème ne se situe pas au niveau du véhicule de transmission de l'information. Les choses se compliquent plutôt lorsque vient le temps de donner aux employés une vision claire des cheminements de carrière possibles. Normal, me direz-vous, puisque nous avons mentionné plus haut que de tels cheminements de carrière ne sont pas tracés d'avance. Sur le plan des avantages, cette ouverture offre une grande liberté aux employés. En contrepartie, ces derniers se retrouvent désorientés face à cette multitude de cheminements possibles.

Nos répondants nous ont expliqué que beaucoup d'employés peinent à avoir une image claire des opportunités qui s'offrent à eux à long terme. Nous ne parlons pas ici du prochain poste recherché, mais plutôt d'un objectif de carrière, d'une « destination ultime » en quelque sorte. En effet, les processus d'affichage de postes extensifs décrits plus tôt permettent aux employés de voir les opportunités, et peut-être de cibler leur prochain mouvement. Cependant, cette vision n'est qu'à un niveau et elle se

concentre sur les mouvements immédiats. Elle ne permet pas aux employés de définir à l'avance un parcours ou un objectif de carrière. Comme nous l'explique un Chef RH, les employés manifestent fortement le désir d'avoir davantage de visibilité sur les cheminements de carrière possibles :

Nous avons de la difficulté à donner une bonne visibilité aux employés sur les possibilités de changements de carrière à l'intérieur de l'entreprise. Nous avons un sondage annuel auprès des employés dans lequel on retrouve une section sur le développement de la carrière, qui nous démontre notre faiblesse à offrir cette visibilité. Ça ne veut pas dire que les gens ne sont pas mobiles. Cependant, nous n'avons pas de système visible pour les parcours de carrière et ça, c'est problématique. Nous avons l'impression d'être aveugle en quelque sorte. – Répondant P1-

Je suis dans ce rôle, je veux me rendre là, entre les deux présentement c'est comme un vide. Je ne sais pas ce que je dois faire, ce qui va m'aider à définir ce que j'ai à faire, ce qui me manque. - Répondant P1-

Ce problème en amène un autre, soit un risque de création de silos. En effet, en manquant de visibilité, les employés ont de fortes chances de se diriger vers ce qu'ils connaissent, c'est-à-dire leur département et leur équipe immédiate. Toujours selon le même répondant :

On a un peu l'impression que ce qui se passe dans une autre division est un peu mystérieux. On ne sait pas qu'on a les compétences pour pouvoir faire ça. Ce qui est technique du poste, souvent on peut l'apprendre assez facilement. C'est tout le reste qui est difficile à définir. - Répondant P1-

Dans l'entreprise 1, il existe environ 2500 types de poste différents. Il est donc facile de concevoir qu'un employé soit déstabilisé par une telle diversité. Il leur est difficile de cibler un poste, ou même un type de poste qui pourrait être leur objectif de carrière. Et s'ils réussissent à le faire, ils n'ont que très peu de moyens leur permettant de savoir quel chemin mène à Rome.

Cette réalité relève un certain paradoxe. On remet à l'employé la responsabilité de sa carrière en lui donnant la liberté totale de ses actions. Selon la littérature la plus récente sur les carrières, cette propriété du cheminement est recherchée par les employés. Cependant, tout en désirant maîtriser leur développement, les travailleurs se retrouvent désorientés face à cette multitude de possibilités et aimeraient être guidés davantage.

Ce constat nous permet de faire le parallèle avec deux autres enjeux qu'il nous semble pertinent d'introduire à ce moment-ci de la discussion. Nous avons premièrement relevé, dans nos recherches littéraires, le défi de **mise en œuvre d'une pluralité de cheminement (enjeu 2)**. Nous suspectons à ce moment une difficulté pour les entreprises d'offrir différents cheminements ainsi qu'une complexité de gestion relative à cette multitude de possibilités de carrières. Cet enjeu s'est manifesté d'une manière différente que ce à quoi nous nous attendions. Les deux entreprises étudiées ne nous ont mentionné aucune difficulté à offrir de **multiples cheminements**. En effet, les systèmes de mobilité interne et le type de marché interne de l'emploi en place permettent une grande diversité de parcours sans en rendre la gestion indument compliquée. Ceci s'explique entre autres par le fait qu'on a remis une grande partie de la responsabilité du suivi de ce cheminement dans les mains de l'employé. Ce n'est donc pas l'entreprise, mais plutôt les travailleurs qui sont aux prises avec cette **difficulté de suivi**. Au final, l'enjeu relatif à la gestion d'une multitude de cheminements est bel et bien présent. Il pèse cependant sur les épaules des employés et non celles des entreprises, comme nous l'avions initialement pensé. En fait, force est de constater qu'il sera vécu par celui ou celle à qui incombe la responsabilité de la carrière.

Après tout ce que nous venons d'exposer, on peut conclure que les employés recherchent de la mobilité, mais que parallèlement la gestion d'une multitude de cheminements s'avère complexe. En plus de ne pas être systématiquement heureux d'investir le temps nécessaire au suivi du marché interne de l'emploi, les travailleurs manquent cruellement de visibilité sur les cheminements de carrière possibles. Nos

deux terrains d'études sont pleinement conscients de ce défi et travaillent à mettre en place des outils pour aider les travailleurs à avoir une meilleure visibilité sur les cheminements de carrière possibles. Dans l'état actuel des choses, l'information se transmet surtout de manière informelle, lors de discussion avec des travailleurs seniors qui connaissent davantage les différents postes. Les gestionnaires immédiats peuvent aussi être des personnes-ressources importantes. Cependant, des outils plus formalisés sont souhaités par plusieurs de nos répondants. L'entreprise 1 travaille à la mise en place d'un système informatique qui permettrait à l'employé de se créer un profil contenant le nombre d'années d'expérience ainsi que la nature des compétences possédées, les diplômes détenus et bien sûr les intérêts de carrière. Le système pourrait par la suite proposer à l'employé différents postes correspondant à son profil. Plus encore, le système idéal serait en mesure de dire à l'employé combien de postes sont disponibles dans chaque domaine et où ils sont situés.

Pour que les gens puissent voir : ah voilà, ce métier-là existe? Oui, et il y en a un nombre x situé dans tel secteur d'affaires. Ah tiens, il y en a plus dans la région de l'Ontario que dans la région du Québec. Ah, il y a un potentiel, il y en a 50 dans l'organisation de ces postes-là. Ou à l'inverse : je voulais m'en aller faire ça, mais il y en a juste un dans l'organisation qui fait ça. - Répondant 7-

Le travailleur pourrait aussi savoir si le poste visé a fait l'objet d'une planification de main-d'œuvre, et ainsi savoir si ce dernier sera en pénurie de travailleurs ou au contraire ne sera pas d'une importance stratégique pour le futur de l'entreprise. Nous en avons très peu parlé jusqu'ici, mais ce lien entre planification de la main-d'œuvre et cheminement de carrière est un élément important pour un bon déploiement des talents. Afin de diriger les employés là où on en aura besoin, les parcours de carrière suggérés doivent refléter les besoins futurs identifiés dans l'exercice de planification. Voici l'avis d'un conseiller principal à ce sujet :

Pour que ça fonctionne bien ensemble (la carrière et la PMO), on doit rendre disponible à l'individu le plus possible d'informations. Si on a une planification de main-d'œuvre qui dit : on va avoir besoin de x nombres de personnes dans tel genre de poste, il faut que ce

soit connu. En tout cas on gagne à ce que ce soit connu si on veut que les gens s'alignent en conséquence. - Répondant 5-

Un tel outil, s'il venait à prendre forme dans son intégralité, serait sans aucun doute un véritable logiciel de déploiement des talents. En effet, il fait le lien entre planification de main-d'œuvre, développement des compétences et gestion des carrières. Il s'assure d'orienter les travailleurs talentueux là où l'entreprise en a le plus besoin, maximisant ainsi l'allocation des ressources.

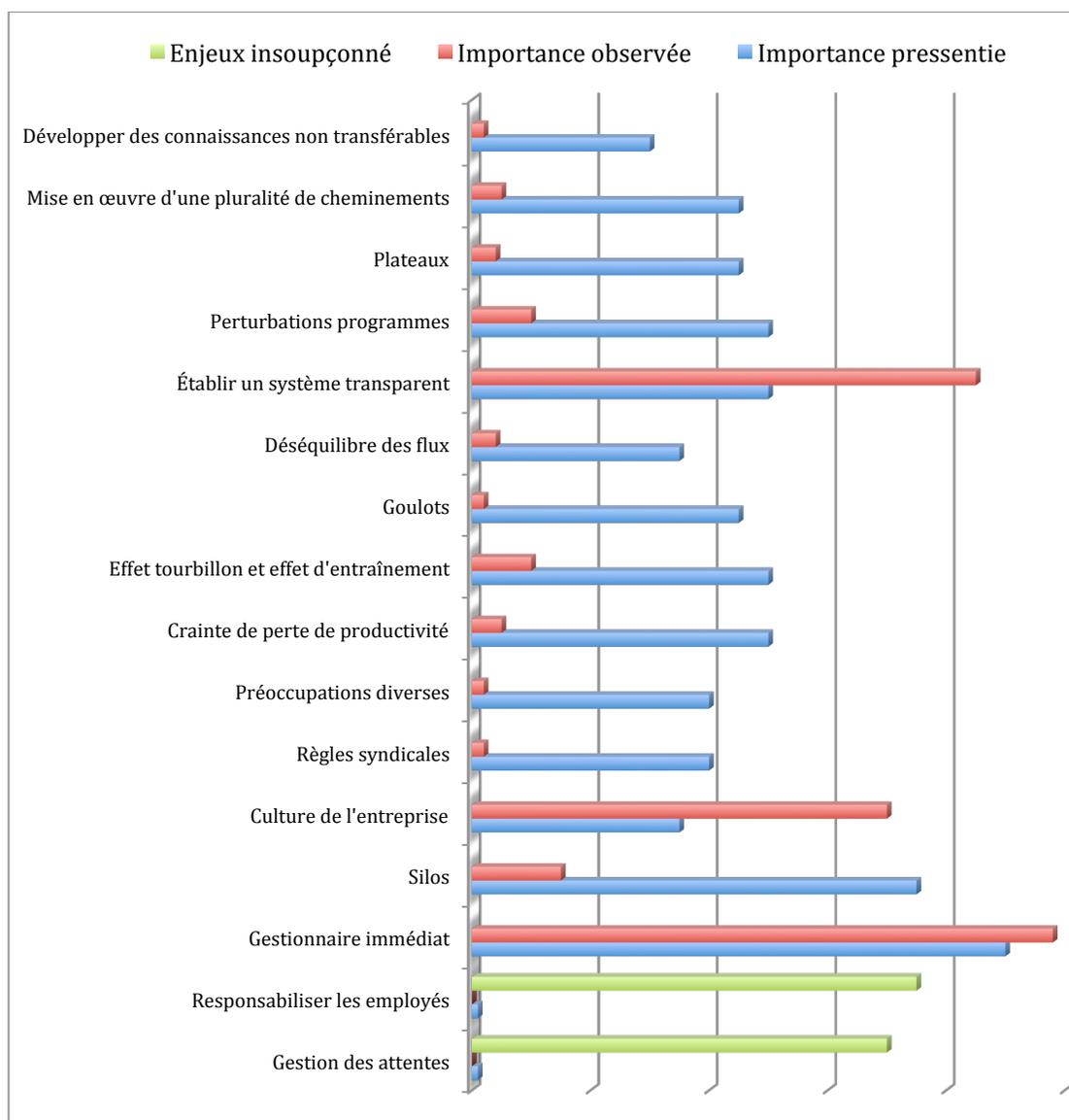
Les constats : résumé éclair

- Constat 1 : le marché interne de l'emploi, générateur **d'attraction**
- Constat 2 : le marché interne de l'emploi, générateur de **synergie**
- Constat 3 : la carrière, une responsabilité partagée au goût du jour
- Constat 4 : l'allocation, une affaire de sélection
- Constat 5 : le gestionnaire immédiat, pierre angulaire d'un système complexe
- Constat 6 : le gestionnaire immédiat, un frein mineur au mouvement
- Constat 7 : le gestionnaire immédiat, formé et outillé
- Constat 8 : un marché à la fois turbulent et serein
- Constat 9 : une gestion globale du déploiement réduit les effets néfastes liés à la mobilité interne
- Constat 10 : des enjeux absents
- Constat 11 : la gestion des attentes, un enjeu insoupçonné
- Constat 12 : la responsabilisation des employés, un autre enjeu insoupçonné
- Constat 13 : la transmission de l'information de carrière revêt une importance insoupçonnée

Retour sur les enjeux

Notre revue de la littérature avait mis de l'avant plusieurs enjeux relatifs au déploiement des talents. Nous les avons analysés tour à tour au fil des différents constats. Certaines de nos prédictions quant à l'importance des différents enjeux se sont avérées alors que d'autres ont été contredites. Voici un tableau qui résume l'importance observée versus celle pressentie de chacun des enjeux.

Graphique 9 : Retour sur les enjeux

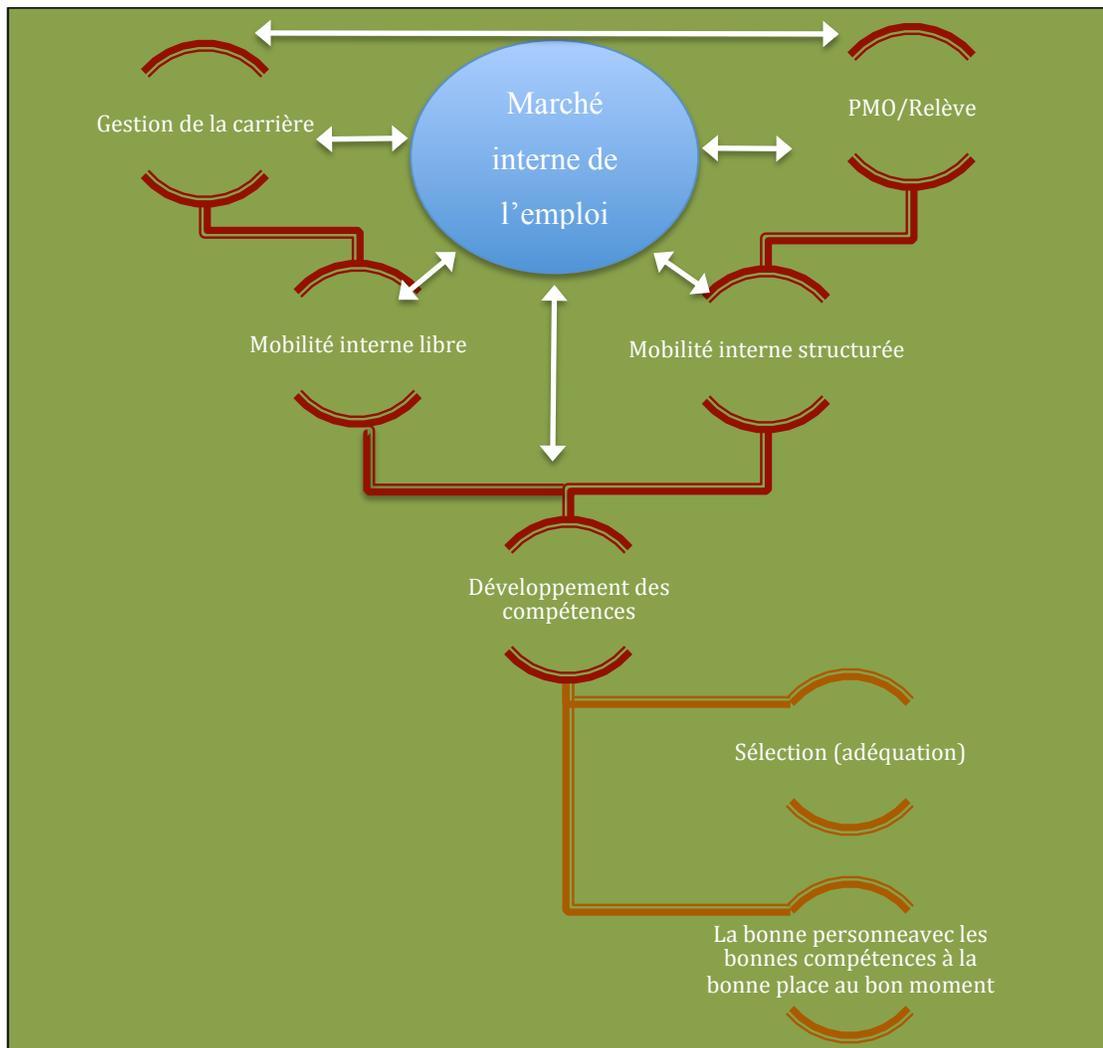


C'est ainsi que se termine notre analyse dans laquelle nous avons passé en revue les éléments relatifs aux différents domaines liés au déploiement des talents ainsi qu'aux enjeux auxquels les entreprises doivent faire face. Nous avons aussi fait un résumé des conditions de succès d'un bon déploiement des talents.

La question qui nous habitait lorsque nous avons débuté nos recherches était : *comment les entreprises gèrent-elles les flux de talents internes afin de combler au bon moment les postes clés avec les personnes adéquates?* Nous avons vu dans ce chapitre que la réponse à cette question n'est ni simple ni unique. Comme nous l'avions exposé dès le début de nos recherches, le déploiement des talents est un processus holistique qui réunit plusieurs éléments de la gestion des talents. Reprenons le graphique utilisé dans l'analyse de la planification de main-d'œuvre et du développement des compétences. En y ajoutant une section sur la sélection, on arrive à une très bonne schématisation de ce qu'est le déploiement des talents.

Comme nous l'avions appréhendé, le point central de ce dernier est le marché interne de l'emploi. C'est lui qui permet la mise en œuvre des mouvements, c'est le terrain de jeu dans lequel les employés évoluent. La mobilité se divise quant à elle en deux branches qui cohabitent. D'une part on retrouve une mobilité plus structurée qui découle de la planification de la main-d'œuvre. D'autre part, la gestion des carrières aux mains des employés leur permet une mobilité d'une grande liberté. Le développement des compétences est présent, peu importe le type de mobilité. Il ne reste plus qu'un processus de sélection rigoureux pour boucler la boucle du déploiement et ainsi faire en sorte d'avoir la bonne personne à la bonne place au bon moment.

Graphique 10 : Résumé



Nous cherchions aussi à savoir s'il existait une vision intégrée du déploiement des talents. À la lumière de nos différentes entrevues, une telle conception globale ne semble pas être présente chez les praticiens. Chacune des différentes sections du déploiement est bien connue et bien maîtrisée, mais la gestion du déploiement des talents ne semble pas être chose commune. Ceci dit, rappelons-nous que l'entreprise 1 envisage de mettre en place une équipe dédiée précisément à la gestion du déploiement des talents, ce qui nous confirme l'à-propos et la pertinence de notre sujet de recherche.

Chapitre 6 : Conclusion

C'est ainsi que prend fin notre épopée dans le monde du déploiement des talents. Ce mémoire avait deux buts principaux, soit de proposer un cadre théorique intégrateur facilitant la compréhension du concept à l'étude et de voir comment ce dernier s'applique à la réalité vécue par les entreprises. Nous y sommes parvenus premièrement en relevant la littérature pertinente. Cette dernière nous a ensuite permis de proposer un cadre théorique qui recoupait les différents domaines liés au déploiement des talents ainsi que les enjeux qui s'y rattachent. Afin de confirmer la validité de ce construit nous nous sommes rendus en entreprise pour y rencontrer différents acteurs de ce large processus. Nous avons ensuite comparé les observations effectuées avec les postulats théoriques en nous efforçant de comprendre et d'expliquer les écarts.

Contributions

La première contribution de ce mémoire est de présenter et d'expliquer les différentes conceptions du déploiement des talents. Nous l'avons vu d'entrée de jeu, plusieurs auteurs parlent de déploiement des talents pour décrire des réalités complètement différentes. En exposant ces différentes conceptions, nous permettons au lecteur de mieux comprendre l'ampleur du déploiement des talents. En proposant notre propre définition, nous espérons aider à dissiper la confusion qui entoure ce processus. Une contribution importante de cet ouvrage est de circonscrire de manière plus nette l'étendue du déploiement des talents.

Pour ce faire, nous avons construit un cadre intégrateur qui permet de voir clairement quels sont les différents domaines de la gestion des talents qui font partie du processus de déploiement. Ce dernier, supporté par notre analyse des deux réalités étudiées, permet de mieux comprendre les liens qui existent entre les différents éléments.

L'utilité de cette conception globale n'est pas que théorique. La compréhension de l'ensemble du processus et de l'interaction entre ses composantes permet de mieux comprendre la présence ou l'absence des enjeux qui y sont liés. C'est là une contribution importante pour les praticiens qui sont quotidiennement confrontés à ses enjeux. Ce n'est pas sans fondements que nous nous sommes appliqués à expliquer tout autant la présence que l'absence de certains enjeux. En effet, si certains de ces derniers n'étaient pas (ou peu) présents dans les entreprises étudiées, ce n'est assurément pas la réalité de tous. Connaître la raison de l'absence de problème équivaut à connaître la solution pour les faire disparaître. Voilà pourquoi nous croyons que la compréhension globale du déploiement des talents qui est mise de l'avant dans ce mémoire peut avoir des répercussions pratiques importantes pour les grandes entreprises.

Limites

Comme nous l'avons expliqué dans notre chapitre méthodologique, la principale limite de ce mémoire est la validité externe, ou la difficulté à généraliser les résultats. L'utilisation d'études de cas nous a permis d'étudier le déploiement des talents en profondeur. Cette procédure était nécessaire puisque le phénomène était peu connu. Cette méthode nous a donné l'occasion d'identifier l'ensemble des éléments qui devaient être pris en compte dans le déploiement des talents. En contrepartie, nos résultats ne peuvent être appliqués directement à d'autres entreprises. Ceci dit, nous nous sommes efforcés de décrire en détail la situation de l'entreprise. Nous croyons donc qu'il sera possible d'appliquer nos résultats à des entreprises ayant une structure similaire.

Notre focus sur les pratiques représente une autre limite de notre recherche. Comme la littérature ne nous fournissait que peu d'information sur les pratiques, les politiques ou encore les programmes de déploiement en place dans les entreprises, c'est sur la découverte de ces dernières que nous nous sommes penchés. Ceci a eu pour effet

négalif de nous détourner quelque peu du vécu des employés. Nous avons fait une place importante aux règles et pratiques officielles de nos deux sujets d'étude, et ce au détriment de l'expérience vécue par les employés.

La structure d'une importance majeure dans notre recherche est celle du marché interne de l'emploi. Elle représente autant une limite qu'une possibilité de recherche subséquente. En effet, les deux entreprises étudiées présentaient un marché interne de l'emploi ouvert, libre et accessible à tous les employés. Nos observations auraient sans aucun doute été très différentes dans une compagnie ayant un autre type de marché interne de l'emploi. Il serait donc intéressant de se pencher sur le déploiement des talents dans un milieu plus fermé et plus dirigé afin de comparer les constats obtenus. Nous croyons que les enjeux vécus varieraient beaucoup en fonction de la structure des entreprises étudiées.

Recherches futures

Plusieurs pistes de recherche demeurent ouvertes. Premièrement, nous avons volontairement adopté une perspective organisationnelle. Notre but était en effet de comprendre le phénomène dans son ensemble et de faire ressortir les différents mécanismes et les différentes interactions qui y sont reliés. Ceci dit, il serait intéressant d'étudier le déploiement des talents via une optique individuelle. On pourrait par exemple se questionner sur l'impact d'un déploiement des talents efficace sur la satisfaction au travail ou sur la mobilisation des employés. Comme nous l'avons mentionné dans nos limites, il pourrait être intéressant de se pencher davantage sur le vécu des parties prenantes plutôt que sur les règles et pratiques officielles.

Deuxièmement, notre étude était transversale plutôt que longitudinale. Suite à nos observations sur l'impact du marché externe de l'emploi, il pourrait être intéressant de réaliser une étude longitudinale. Cette dernière permettrait de voir l'évolution de l'importance accordée au déploiement des talents en fonction des différentes réalités économiques affectant l'entreprise.

Troisièmement, il serait intéressant de répertorier et catégoriser un plus grand nombre d'entreprises selon leur type de marché interne de l'emploi (voir p.28). Comme nous l'avons expliqué, les deux entreprises à l'étude dans ce mémoire se positionnaient dans un marché libre et ouvert. Il serait donc intéressant d'obtenir un portrait plus global afin de savoir si cette situation prévaut pour la majorité des organisations.

Finalement, il serait intéressant de s'attarder plus en détail au marché interne du futur. Nous en avons parlé dans notre revue de littérature et nous l'avons observé dans l'entreprise 2. Ceci nous porte à croire que le marché interne de l'emploi est appelé à se transformer dans le futur. Cette dissolution des barrières entre marché interne et marché externe pourrait grandement affecter le déploiement des talents. Il serait donc intéressant de voir quels seront les impacts d'un tel changement.

Il reste beaucoup à étudier en ce qui a trait au déploiement des talents. Nous espérons tout de même que ce premier pas aura su clarifier ce processus dans l'esprit du lecteur et lui aura fait prendre conscience de l'importance et de l'envergure qu'il occupe pour les grandes entreprises.

Annexes

Annexe 1 : Outils de gestion des carrières

Outil	Description
Informations	Communication par l'entreprise de ce qu'elle offre comme processus de gestion et de planification des carrières et comme possibilités de développement et d'avancement à l'intérieur de l'entreprise. On diffuse aussi une liste des postes disponibles, des compétences recherchées par l'entreprise dans le futur, des formations à venir, etc. Les médiums suggérés sont les tableaux d'affichage, les bulletins d'information, les sites intranet, les livrets de carrière, etc.
Remboursement des frais de scolarité	Certaines activités de développement passent par de l'éducation formelle qui peut être remboursée par l'entreprise. Exemple : formation technique, certificats, MBA.
Formation	Programmes d'éducation formelle qui ne sont pas nécessairement des formations scolaires. Peuvent être données à l'interne ou à l'externe.
Évaluation de la performance	Peut être fait par les supérieurs, les pairs ou des comités réunissant diverses personnes. Cet outil a pour but d'identifier les besoins de développement de l'employé et aide à établir l'état d'avancement de sa carrière.

Outil	Description
Service d'orientation professionnelle	Discussion ouverte sur le cheminement de carrière entre l'employé et son gestionnaire direct ou un gestionnaire des ressources humaines. Il permet d'aider l'employé à orienter sa carrière et à se développer avec fluidité.
Rotation de poste (mouvements latéraux)	Permet à l'employé d'acquérir des expériences diverses et de continuer à se développer même dans un environnement comportant moins de niveaux hiérarchiques.
Promotions	Cheminement de carrière traditionnel vers le haut dans les organisations fortement hiérarchisées
Programmes de préretraites	Permettent aux employés de quitter progressivement le marché du travail. Permet à l'entreprise de garder des éléments clés plus longtemps.
Plans de remplacement et de successions	Identifier quels employés sont en mesure de remplacer à court terme et ultimement de manière permanente certains postes clés de l'entreprise. Force une réflexion sur le potentiel de promotion du bassin d'employés.
Support d'un coach ou d'un mentor	Guide auprès de qui l'employé peut se confier et quérir support et conseils.

Outil	Description
Cheminements de carrière (dual career paths ou dual ladder)	Dans le but de mieux répondre aux désirs de développement propres à chaque employé, l'entreprise peut mettre en place plusieurs cheminements de carrière. Les deux les plus souvent cités sont le cheminement technique et le cheminement hiérarchique (Herriot et Pemberton 1996)
Plan de carrière individualisé	Tracé formel du cheminement pressenti pour un employé. On identifie les postes auxquels il peut aspirer avec une estimation des délais dans chacun des postes intermédiaires.
Outils de gestion de carrière	Le support offert à l'employé pour gérer sa carrière peut prendre différentes formes. Les ateliers de carrière sont des formations offertes aux employés sur certains aspects de la gestion des carrières, comme l'identification des opportunités futures ou l'amélioration de son employabilité. On peut aussi offrir des livrets ou dépliants abordant certaines difficultés en lien avec la carrière.
Programmes d'accueil et d'intégration (onboarding)	Accueil et orientation des nouveaux employés.
Expatriation et rapatriement	Opportunité de développement à l'international.
Enrichissement et redéfinition des tâches	A pour but de rendre le poste plus stimulant et d'offrir de nouveaux apprentissages à l'employé qui l'occupe.

Source : (Gutteridge, Leitbowitz et al. 1993; Baruch 2002; Baruch 2006; Krishnan et Maheshwari 2011)

Annexe 2 : Guide d'entretien

Introduction

Information sur le répondant

Tout d'abord pourriez-vous me préciser votre poste actuel et me faire un résumé de votre cheminement de carrière?

1) Marché interne de l'emploi

1) Quelle importance occupe le recrutement interne au sein de l'entreprise?

- *Proportion des postes comblés via l'interne?*
- *Nombre de mouvement mensuel/annuel?*

2) Comment la mobilité interne est-elle perçue?

- *Par les employés, les gestionnaires, les dirigeants, les RH?*
- *Intégré dans la culture et les valeurs de l'entreprise?*

2) Cheminements de carrières

1) Quels cheminements de carrière sont disponibles aux employés?

- *Tracés définis? Cheminements multiples?*
- *Types de mouvements possibles? Horizontaux, verticaux, géographique, fonctionnels?*
- *Utilisation d'assignations temporaires, du type projet?*
- *Lesquels sont les plus fréquents? Les plus valorisés?*
- *Présence de silos explicites?*
- *Présences de silos tacites?*
- *À qui sont offerts ces cheminements de carrière?*
- *Qu'arrive-t-il si un employé veut un cheminement différent de ceux proposés?*

2) Quel est le rôle du gestionnaire immédiat vis-à-vis des cheminements de carrières?

- *Est-ce que l'organisation demande au gestionnaire immédiat d'identifier des talents?*
 - *Est-il évalué sur cette identification?*
 - *Est-il évalué sur l'avancement de ses employés prometteurs?*
- *Quel support lui demande-t-on d'offrir à ses subordonnées qui désirent changer de poste?*
- *Outre son rôle, quel est son pouvoir sur l'avancement de carrière des employés?*
- *Comment l'entreprise fait-elle en sorte d'outiller les gestionnaires dans leurs tâches d'identification et de support au cheminement des talents?*
- *Comment est-il compensé pour la perte d'un employé talentueux?*
 - *« Ferme » ou autre type d'employé temporaire?*
- *Cette perte est-elle prise en compte dans l'évaluation de la performance de son équipe?*
- *Est-ce qu'on observe de la rétention de talent chez les gestionnaires?*

3) Quels sont les enjeux liés aux cheminements effectués par les employés?

- *Plafonnements?*
- *Complexité de gérer une multitude de cheminements?*
- *Comment l'entreprise réussit-elle à aligner les désirs de cheminement de l'employé avec ses besoins de main-d'œuvre?*
- *Comment s'assurer que le cheminement sera disponible? Que le poste envisagé sera libre au moment opportun?*

4) Quelles sont les conditions de succès d'un cheminement de carrière gagnant?

3) Planification et gestion des carrières

1) Quelles sont les pratiques de planification et de gestion des carrières en place dans l'entreprise?

- *Comment se partage la responsabilité de la gestion de la carrière?*
- *Comment se partagent les pouvoirs décisionnels du cheminement de carrière?*
- *L'entreprise peut-elle décider du prochain poste de l'employé?*
- *Quelles sont les conséquences d'un refus de mouvement?*
- *Quels acteurs de l'entreprise sont impliqués?*
 - *RH, gestionnaire immédiat, haute direction?*

2) Quels sont les outils utilisés?

- *Plan de carrière individuel, discussion de carrière, remboursement de frais de scolarité, formation, évaluation de la performance, service d'orientation professionnelle, programmes de préretraites, coach ou mentor, onboarding, enrichissement ou redéfinition des tâches?*

3) Quels sont les enjeux liés à la planification et à la gestion des carrières?

- *Crainte des employés?*
 - *Développer des connaissances non transférables.*
 - *Perte de productivité, de ses repères, de son cercle social.*
 - *Sentiment d'infidélité face au patron.*
 - *Temps requis pour suivre le marché interne de l'emploi.*

4) Quelles sont les conditions de succès d'une bonne gestion de carrière?

4) Soutien à l'avancement de la carrière

1) Quels outils sont mis en place pour soutenir l'employé dans l'avancement de sa carrière?

- *Les informations suivantes sont-elles diffusées?*
 - *Les règles de la mobilité interne?*
 - *Les opportunités d'emplois internes?*
 - *Les cheminements de carrières offerts?*
 - *Les formations disponibles?*
 - *Les compétences recherchées dans le futur?*
 - *Description de postes?*
 - *À qui sont diffusées ces informations? Tous, juste les participants au marché interne, etc. ?*
- *À l'aide de quels médiums?*
 - *Lettre d'information hebdomadaire, publication mensuelle, affichage de poste (physique ou électronique), livrets de carrières, sites intra ou internet, descriptions de poste complètes, etc.*
- *Quels acteurs peuvent soutenir l'employé dans son cheminement de carrière?*

2) Quels sont les enjeux de soutien à l'avancement des carrières

- *Difficulté ou charge de travail élevé afin de communiquer l'information?*

3) Quelles sont les conditions de succès pour une bonne progression de carrière?

- *Quelles sont vos attentes face au soutien de l'organisation quant à la gestion de votre carrière?*
- *Parmi les outils en place, qu'appréciez-vous particulièrement? Quels autres outils ou programmes auriez-vous aimé avoir à votre disposition?*

5) Règles de la mobilité interne

- 1) Quelles sont les règles de la mobilité interne?
 - *Clairement définies?*
 - *Qui peut bouger, participer au marché interne de l'emploi?*
 - *Restrictions hiérarchiques, géographiques, fonctionnelles?*
 - *S'il y a des restrictions, pourquoi existent-elles?*
 - *Comment le marché interne est-il segmenté?*
 - *Existe-t-il plusieurs marchés internes différents?*
 - *Les employés peuvent-ils appliquer sur n'importe quel poste?*
 - *Y a-t-il des limites au mouvement? Ex temps d'occupation minimal ou nombre de postes par période?*
 - *Quels sont les critères de sélection? Sont-ils standardisés à l'échelle de l'entreprise ou varient-ils selon les départements?*
 - *Même question pour les évaluations de la performance?*
 - *Impact du syndicat? Représente-t-il un blocage au flux de personnel?*

- 2) Quelles sont les procédures à suivre pour un employé désirant changer de poste?
 - *Qui peut initier le mouvement?*
 - *Y a-t-il des formulaires ou des demandes officielles à remplir?*
 - *Quels sont les acteurs impliqués?*
 - *Qui doit donner son autorisation?*
 - *Quel est le temps nécessaire à un changement de poste (temps de cycle complet)?*

- 3) Quels sont (ou serait, selon les réponses précédentes) les avantages d'une mobilité interne sans restriction?
 - *Opportunités de formations pour les employés.*
 - *Opportunités d'avancement, en lien avec la rétention.*
 - *Meilleure allocation des talents?*
 - *Transcender les silos.*
 - *Réduire l'impact d'un gestionnaire immédiat rébarbatif.*

- 4) Quels sont les enjeux liés à la mobilité interne et comment y fait-on face?
 - *Perte de productivité.*
 - *Pour l'employé mobile.*
 - *Besoin de formation, risque d'erreurs accru.*
 - *Pour les membres des équipes de départ et d'arrivée.*
 - *Surcharge de travail, perception des employés non mobiles (jalousie, sentiment d'iniquité), effets pervers sur la dynamique d'équipe.*
 - *Perte de vision stratégique de l'employé qui bouge trop fréquemment et ne voit pas le résultat de ses actions.*
 - *Coûts administratifs lors du changement (coûts de transaction)?*
 - *Vides?*
 - *Effet tourbillon, effet d'entraînement?*
 - *Goulots?*

- *Postes non attrayants et déséquilibre des flux?*
- *Manque de participation des employés à la mobilité interne? (Voir craintes des employés dans plan et gestion carrière)*

5) Quelles sont les conditions de succès de la mobilité interne?

6) Planification de la main-d'œuvre (PMO)

- 1) Quels efforts de planification de la main-d'œuvre sont faits par l'entreprise?
 - *Planification des remplacements, des successions, PMO globale?*
 - *PMO : est-ce que l'entreprise prévoit la demande, l'offre, le nombre de travailleurs requis par type de compétences?*
 - *Prévoit-on les compétences qui seront requises dans le futur, en fonction de la stratégie?*
 - *Est-ce que l'entreprise réussit à estimer le coût d'un surplus ou d'une pénurie de main-d'œuvre?*
 - *Si oui, est-ce qu'elle prévoit systématiquement une erreur du sens le moins coûteux?*
 - *Quelle est l'envergure de ces programmes? Ils s'appliquent à :*
 - *Quels niveaux hiérarchiques?*
 - *Quelles catégories d'emplois?*
 - *Quels départements? Quelles unités d'affaires? Quelles unités géographiques?*
 - *Quel est l'horizon de prévision?*
- 2) Quels sont les enjeux vécus lors de la planification de la main-d'œuvre?
 - *Est-ce que les différents plans sont perturbés par la mobilité interne?*
 - *Le cas échéant, comment jumeler la délégation du contrôle de la carrière à l'employé et la planification de la main-d'œuvre?*
- 3) Quelles sont les conditions de succès d'une PMO réussie?

7) Développement des compétences

- 1) Quelles opportunités de développement sont offertes aux employés?
 - *Rotation de poste, programmes d'éducation formels, remboursement des frais de scolarité, etc. ?*
- 2) Comment ces pratiques sont-elles intégrées aux autres pratiques de gestion des talents?
 - *Cheminement et gestion des carrières, mobilité interne, planification de la main-d'œuvre, préoccupations d'adéquation.*

- *Qu'est-ce qui guide quoi? Les désirs de développement guident le cheminement de carrière? La PMO guide la carrière des employés, qui guide leur développement?*
- 3) Quels sont les enjeux vis-à-vis du développement des compétences?
 - *Comment développer les bonnes compétences, en bonne quantité et les rendre disponibles au bon moment. (En lien avec la PMO)*
 - *Fournir un poste challengeant qui sort l'employé de sa zone de confort sans mettre l'entreprise à risque.*
 - 4) Quelles sont les conditions de succès des programmes de développement des employés?
 - *Comment développer les compétences de la manière la plus efficiente possible?*

8) Adéquation individu-poste

- 1) Quelles sont les pratiques utilisées pour arriver à une bonne adéquation entre les compétences de l'employé et le poste qu'il occupe?
- 2) Quels enjeux d'adéquation sont vécus?
 - *Comment s'assurer d'avoir la bonne quantité d'employés avec les bonnes compétences disponibles au bon moment?*
 - *Comment les acheminer au bon poste? Comment jumeler cheminement de carrière, développement et planification de la main-d'œuvre?*
 - *Impact du syndicat? Nuit-il au déplacement des gens qui ne sont pas dans le bon poste?*
- 3) Quelles sont les conditions de succès afin de s'assurer d'une bonne adéquation?

Annexe 3 : Formulaire de consentement à une entrevue en organisation

Formulaire A

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE EN ORGANISATION

1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché pour participer au projet de recherche suivant :

Le déploiement des talents au sein d'un marché interne de l'emploi en turbulence.

Ce projet est réalisé par Alexis St-Pierre Cadieux, étudiant à la maîtrise en science de la gestion à HEC Montréal. Vous pouvez le joindre par courriel à l'adresse suivante : alexis.st-pierre-cadieux@hec.ca. Vous pouvez aussi le rejoindre par téléphone au 450-280-1600. Cette recherche est réalisée sous la direction de M. Alain Gosselin, professeur titulaire au service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines. Vous pouvez le joindre par téléphone au 514-340-6353 ou par courriel à l'adresse suivante : alain.gosselin@hec.ca.

Résumé :

Le but de notre recherche est de comprendre comment les entreprises s'assurent d'avoir la bonne personne à la bonne place au bon moment. Pour ce faire nous cherchons de l'information sur les processus de mobilité interne, de développement et de formation des employés, de gestion des carrières, et de planification de la main-d'œuvre. Nous sommes particulièrement intéressés par les enjeux, les outils et les conditions de succès lié à la gestion de la mobilité interne.

2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre organisation a accepté de participer à ce projet de recherche. Elle nous a aussi fourni votre nom comme répondant potentiel. Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-7182 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de

l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal. Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui pourraient être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal;

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :

J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue

Niveau de confidentialité

Option 1 :

J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par ailleurs, le nom de votre organisation pourrait être cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection complète de votre anonymat

Option 2 :

Je ne veux pas que mon nom ni ma fonction apparaissent lors de la diffusion

des résultats de la recherche.

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par contre, le nom de votre organisation pourrait être cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtenir votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez compter sur la protection absolue de votre anonymat.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom _____ et _____ nom _____ :

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) :

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Bibliographie

- Abraham, J. (2004). Marché interne du travail: enjeux et limites de la mobilité. La Gestion des carrières: enjeux et perspectives. Vuibert. Paris: 422.
- Allen, D. G., P. C. Bryant, et al. (2010). "Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies." Academy of Management Perspectives **24**(2): 48-64.
- Anderson, J. C., G. T. Milkovich, et al. (1981). "A model of intraorganizational mobility." Academy of Management Review **6**(4): 529-538.
- Angers, M. (2009). initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Montréal, Les éditions CEC.
- Baruch, Y. (2002). "Career systems in transition: A normative model for organizational career practices." Personnel Review **32**(2): 231-251.
- Baruch, Y. (2006). "Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints." Human Resource Management Review **16**(2): 125-138.
- Baruch, Y. et E. Rosenstein (1992). "Human resource management in Israeli firms- planning and managing careers in high technology organizations." The International Journal of Human Resource Management **3**(3): 477-496.
- Belcourt, M. et K. J. McBeay (2004). The HR forecasting process. Strategic Human Resources Planning. Toronto, Canada, Nelson Division of Thomson Canada Ltd.: 159-179.
- Belcourt, M. et K. J. Mcbey (2004). Strategic Human Resources Planning. Toronto, Nelson Division of Thomson Canada Ltd. : 378.
- Berger, L. A. et D. R. Berger (2011). The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People. United States of America, McGraw-Hill.
- Boudreau, j. W. (2010). Retooling HR: Using Proven Business Tools to Make Better Decisions About Talent. Boston, Massachusetts, Harvard Business Press.
- Brousseau, K. R., M. J. Driver, et al. (1996). "Career pandemonium- realigning organizations and individuals." Academy of Management Executive **10**(4): 52-66.
- Bryan, L. L. et C. I. Joyce (2007). Talent Marketplaces. Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21St-Century Organization. McGraw-Hill. New York: 316.
- Burke, R. J. (2006). "Why leaders fail: exploring the darkside." International Journal of Manpower **27**(1): 237-246.
- Campenhoudt, L. V. et R. Quivy (2011). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris, Dunod.
- Campion, M. A., L. Cheraskin, et al. (1994). "Career related antecedents and outcomes of job rotation." Academy of Management Journal **37**(6): 1518-1542.
- Cappelli, P. (2000). "A market Driven Approach to Retaining Talent.pdf." Harvard Business Review **78**(1): 103-111.

- Cappelli, P. (2008). Talent on Demand. Managing Talent in an Age of Uncertainty. Boston, Massachusetts, Harvard Business Press.
- Chambers, E. G., M. Foulon, et al. (1998). "The War For Talent." The McKinsey Quarterly **3**: 44-57.
- Chao, G. T. (1990). "Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau." Journal of Management **16**(1): 181-193.
- Cheese, P., R. J. Thomas, et al. (2008). From Talent Development to Deployment. The talent powered organization : strategies for globalization, talent management and high performance. K. Page. London: 113-151.
- Cowan, A. et R. Wright (2010). Valuing Your Talent. Human Resources Trends and Metrics. Canada, Conference Board of Canada: 67.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research." Academy of Management Review **14**(4): 532-550.
- Erickson, T. J. et L. Gratton (2007). "What It Means to Work Here." Harvard Business Review **85**(3): 104-112.
- Gagnon, Y.-C. (2012). L'étude de cas comme méthode de recherche. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gandz, J. (2006). "Talent development: The architecture of a talent pipeline that work." Ivey Business Journal **70**(3): 1-4.
- Guthridge, M., A. B. Komm, et al. (2006). "The people problem in talent management." McKinsey Quarterly **2**: 6-8.
- Gutteridge, T. G., Z. B. Leitowitz, et al. (1993). "A new look at organizational career development." Human Resource Planning **16**(2): 71-84.
- Hall, D. T. (1996). The Career is Dead - Long Live the Career: A Relational Approach to Careers. San Francisco, Jossey-Bass.
- Handfield-Jones, H. (1999). "Grow great executives- Give them great jobs." Leader to Leader **Fall**(14): 11-14.
- Herriot, P. et C. Pemberton (1996). "Contracting Careers." Human Relations **49**(6): 757-790.
- Holtom, B. C., T. R. Mitchell, et al. (2006). "Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory." Organizational Dynamics **35**(4): 316-331.
- Huselid, M. A., R. W. Beatty, et al. (2005). "A players or A positions: The strategic logic of workforce management." Harvard Business Review **83**(12): 110-117.
- Kor, Y. Y. et H. Leblebici (2005). "How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?" Strategic Management Journal **26**(10): 967-985.
- Kotorov, R. et E. Hsu (2002). "A road-map for creating efficient corporate internal labor markets." Career Development International **7**(1): 37-46.
- Krishnan, T. N. et S. K. Maheshwari (2011). "A re-conceptualization of career systems, its dimensions and proposed measures." Career Development International **16**(7): 706-732.
- Laplan, S. D., M. T. Quartaroli, et al. (2012). Qualitative research, an introduction to methods and designs. États-Unis, Jossey-Bass.
- Lockwood, N. (2003). "The Aging Workforce: The Reality of the Impact of Older Workers and eldercare in the Workplace." SHRM Research Quarterly: 1-11.

- Maanen, J. V. et E. H. Schein (1977). Career Development. Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change. Santa Monica, California, Goodyear publishing company, Inc.: 494.
- Miles, M. B. et M. A. Huberman (2003). Analyse des données qualitatives. Bruxelles, De Boeck.
- Morgan, H. et D. Jardin (2010). "HR + DO = Integrated Talent Management." OD Practitioner **42**(4): 23-29.
- Nachbagauer, A. G. M. et G. Riedl (2002). "Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment." International Journal of Manpower **23**(8): 716-733.
- Nobert, Y., R. Ouellet, et al. (2005). Méthodes de planification en transport. Canada, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Nollet, J., J. Kélada, et al. (1994). La gestion des opérations et de la production: une approche systémique. Boucherville, Gaëtan Morin.
- Osterman, P. (1987). "Choice of employment systems in internal labour markets." Industrial Relations **26**(1): 46-67.
- Paillé, P. et A. Mucchielli (2008). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris, Armand Colin.
- Piore, M. J. et P. B. Doeringer (1971). Internal Labor Markets and Manpower Analysis. Lexington, Massachusetts, Heat Lexington Books.
- Quaintance, M. K. (1989). Internal Placement and Career Management. Human resource planning, employment & placement. B. o. N. Affairs. Washington, D.C.: 276.
- Ready, D. A., J. A. Conger, et al. (2010). "Are you a high potential?" Harvard Business Review **88**(6): 78-84.
- Research, T. (2011). "La Mobilité des Talents." Livre Blanc.
- Rothwell, W. J. (2011). "Replacement planning: a starting point for succession planning and talent management." Internation Journal of Training and Development **15**(1): 87-99.
- Saba, T. (2009). "Les différences intergénérationnelles au travail: Faire la part des choses." Gestion **34**(3): 25-37.
- Silzer, R. et B. E. Dowell (2010). Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative. San Francisco, Jossey-Bass.
- Sonnenfeld, J. A. et M. A. Peiperl (1988). "Staffing Policy as a Strategic response- A typology of career systems." Academy of Management Review **13**(4): 588-600.
- Stahl, G. K., I. Bjorkman, et al. (2007). "Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline." INSEAD Working Paper Colelction **34**: 1-34.
- Stevenson, W. J. et C. Benedetti (2001). La gestion des opérations: Produits et services. Montréal, Québec, Chenelière/McGraw-Hill.
- Stroh, L. K. et A. H. Reilly (1994). "Making or buying employees: The relationship between HR policy, Business strategy and corporate restructuring." Journal of Applied Business Research **10**(4): 12-18.
- Usunier, J.-C., M. Easterby-Smith, et al. (2000). Analyse des données et interprétation des résultats. Introduction à la Recherche en Gestion. Paris, Economica: 193-218.

- Vries, M. F. R. K. D. (2012). "Star Performers: Paradoxes wrapped up in enigmas." Organizational Dynamics **41**: 173-182.
- Yost, P. R. et M. M. Plunkett (2010). Developing Leadership Talent Through Experiences. Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative. R. Silzer et B. E. Dowell. San Francisco, Jossey-Bass: 313-348.