

Louvain School of Management

L'impact de la gestion des talents et de la mobilité interne sur le bien-être et la motivation des employés.

Auteur : Emile Van den Abeele
Promotrice : Marie Van den Broeck
Année académique 2024-2025
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master en Sciences de Gestion, finalité : People Management

Résumé

Ce travail de fin d'études analyse l'impact de la gestion des talents et de la mobilité interne sur le bien-être et la motivation des employés. Face à un environnement professionnel en mutation rapide - digitalisation, quête de sens, transformation des attentes - les entreprises sont amenées à repenser leurs pratiques RH. Dans cette optique, la gestion des talents et la mobilité interne apparaissent comme des leviers clés de fidélisation, d'agilité et de développement des compétences.

Le travail repose sur un double ancrage : une première partie théorique mobilise les grands modèles de la motivation (Deci & Ryan, Vroom, Maslow), du bien-être au travail et de la justice organisationnelle, ainsi que le concept d'employabilité. Ces cadres permettent d'évaluer comment les politiques RH peuvent activer ou freiner les dynamiques de motivation durable.

La seconde partie s'appuie sur une étude empirique mixte. Elle croise les résultats de l'enquête eBloom menée auprès de 459 dirigeants et responsables RH belges, avec plusieurs recherches empiriques centrées sur le point de vue des employés. Cette approche comparative révèle un écart structurel entre les intentions managériales et l'expérience vécue par les salariés, en particulier en matière de clarté, de reconnaissance, d'équité perçue et d'accompagnement managérial.

L'analyse met en évidence que la réussite des dispositifs RH repose autant sur leur conception que sur leur réception subjective. La motivation ne peut émerger que si les pratiques sont perçues comme légitimes, lisibles et centrées sur le développement réel de l'individu.

Plusieurs recommandations sont formulées : renforcer la transparence, outiller les managers de proximité, coconstruire les parcours et reconnaître la diversité des profils. À terme, la gestion des talents et la mobilité interne, lorsqu'elles sont intégrées dans une culture bienveillante, peuvent devenir de puissants vecteurs d'engagement, de fidélisation et de bien-être au travail.

Avant-propos

Avant toute chose, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Madame Marie Van Den Broek, ma promotrice et chargée de cours à l'École des Sciences du Travail (EST) et à la Louvain School of Management (LSM), pour son accompagnement bienveillant, sa disponibilité, et la qualité de son encadrement tout au long de ce travail. Sa rigueur scientifique et ses conseils avisés ont été essentiels dans l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie également l'ensemble de mes professeurs qui m'ont accompagné, formé et inspiré au cours de mes années d'études. Grâce à leur aide, j'ai pu acquérir toutes les compétences nécessaires à la rédaction d'un tel travail.

Je souhaite remercier Madame Danielle Knott, directrice des ressources humaines chez Carmeuse, pour l'aide précieuse qu'elle m'a apportée dans le lancement de ce travail. Ses conseils initiaux m'ont permis de mieux définir ma problématique et de poser les bases d'une réflexion solide.

Je souhaite également remercier mon oncle, Nicolas Van den Abeele, Directeur général des activités renouvelables pour le Benelux chez Engie, pour sa relecture attentive et ses précieux retours. Son regard professionnel m'a permis d'intégrer des éléments théoriques et pratiques pertinents, notamment autour du concept d'employabilité.

Ma reconnaissance va aussi à mes parents, dont le soutien constant, tant méthodologique que moral, m'a aidé à structurer mes idées et à mener à bien chaque étape de ce travail avec clarté et persévérance.

Enfin, je remercie chaleureusement Madame Margaux Wuillaume, co-fondatrice et CEO de eBloom, pour son aide précieuse dans la réalisation de la partie empirique. Sa disponibilité et sa générosité dans le partage d'informations ont largement contribué à l'enrichissement de mon analyse de terrain.

À toutes et tous, merci sincèrement.

Table des matières

1. Introduction	1
2. La gestion des talents et la mobilité interne.....	2
2.1 La gestion des talents : un levier stratégique en mutation.....	2
2.1.1 Définition de la gestion des talents	2
2.1.2 L'employabilité : une réponse stratégique à un marché volatile	3
2.2 La mobilité interne : prolongement naturel de la gestion des talents.....	4
2.2.1 Définition de la mobilité interne	4
2.2.2 Les limites de la mobilité interne : métiers d'expertise et contre-performance.....	4
2.3 Mettre en œuvre une politique de mobilité interne efficace.....	5
2.4 Conclusion	6
3. La gestion des talents et la mobilité interne : lien avec le bien-être et la motivation au travail.....	7
3.1 La théorie du bien-être des employés.....	7
3.1.1 Le bien-être physique au travail.....	7
3.1.2 Le bien-être mental au travail	8
3.1.3 Le bien-être social au travail	8
3.2 Les théories de la motivation des employés.....	9
3.2.1 La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000)	9
3.2.2 La théorie des attentes de Vroom (1964).....	9
3.2.3 La théorie des besoins de Maslow (1943).....	9
3.3 Comment la gestion des talents et la mobilité interne influencent le bien-être des employés	10
3.3.1 Bien-être des employés et gestion des talents	10
3.3.2 Répondre aux besoins des employés.....	11
3.3.3 La mobilité interne et la réduction du turnover	12
3.4 Comment la gestion des talents et la mobilité interne impactent la motivation des employés	12
3.4.1 Motivation intrinsèque et extrinsèque dans la gestion des talents	13
3.4.2 La mobilité interne comme levier de motivation.....	14
3.4.3 Les défis et limites de la mobilité interne en lien avec la motivation.....	15
3.5 Limites et risques potentiels.....	16
3.5.1 Le stress au travail	16
3.5.2 Le burnout et l'anxiété	17
3.6 Conclusion	17
4. Explication de la problématique : Quel est l'impact réel de la gestion des talents et de la mobilité interne sur le bien-être et la motivation ?	18
4.1 Synthèse des liens théoriques.....	18
4.2 Traduction des théories en pratiques RH concrètes.....	19
4.2.1 Favoriser l'autonomie et la compétence des employés	19
4.2.2 Promouvoir la cohésion sociale et le soutien organisationnel	19
4.2.3 Satisfaire les besoins de développement personnel	20
4.3 Vers une intégration stratégique dans la culture managériale.....	20
4.3.1 Une gestion centrée sur l'employé.....	20
4.3.2 Une politique intégrée de gestion des risques psychosociaux	21
4.3.3 L'importance d'une gestion cohérente des talents pour l'organisation	21
4.4 Conclusion et formulation de la question de recherche	22

5. Analyse empirique croisée : confrontation des perceptions managériales et salariées	23
5.1 Introduction	23
5.2 Étude eBloom : la perception des dirigeants et des managers	23
5.2.1 Présentation de l'organisme et objectifs de l'étude	23
5.2.2 Caractéristiques de l'échantillon	24
5.2.3 Méthodologie de l'enquête	24
5.2.4 Résultats clés en lien avec la problématique	24
5.3 Perception des employés : enseignements issus de la recherche empirique	25
5.4 Discussion : mise en lien avec la théorie	26
5.5 Limites des études et pistes d'amélioration	30
5.6 Conclusion	32
6. Conclusion générale	33
Bibliographie	35
Monographies (livres)	35
Articles de périodique papier	36
Sites Internet	37

1. Introduction

Le monde du travail connaît depuis plusieurs décennies une transformation profonde, accélérée par la digitalisation, la mondialisation, l'instabilité économique et les attentes nouvelles des collaborateurs. Face à ces mutations, les organisations sont amenées à revoir leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour concilier performance durable et épanouissement des salariés.

Parmi les réponses apportées à ces défis, la gestion des talents et la mobilité interne s'imposent progressivement comme des leviers stratégiques. En permettant aux entreprises d'identifier, développer et fidéliser les profils clés tout en offrant des perspectives d'évolution à leurs collaborateurs, ces dispositifs RH peuvent contribuer à renforcer l'engagement, la motivation et le bien-être au travail. Ils s'inscrivent dans une dynamique de reconnaissance des compétences internes, de co-construction des parcours professionnels et d'adaptation proactive aux transformations du marché.

Mais cette promesse mérite d'être examinée avec nuance. En effet, la mise en place de dispositifs de gestion des talents ou de mobilité interne peut être vécue comme une opportunité... ou au contraire comme une source de stress, de compétition ou d'ambiguïté. Leur efficacité repose sur un équilibre délicat entre les besoins individuels, les contraintes organisationnelles et la qualité de l'accompagnement managérial.

Ce travail de fin d'études a pour objectif d'analyser l'impact de la gestion des talents et de la mobilité interne sur la motivation et le bien-être des salariés. Il s'appuie, dans un premier temps, sur une revue de la littérature mobilisant les théories de la motivation, du bien-être, de l'employabilité et de la justice organisationnelle. Dans un second temps, il propose une analyse empirique croisée fondée sur l'étude eBloom et sur plusieurs recherches centrées sur le point de vue des salariés, afin d'examiner les convergences et écarts entre conception managériale et réception effective des dispositifs RH. Le travail est structuré comme suit :

- Le chapitre 1 introduit les principaux concepts théoriques autour de la motivation, du bien-être et de l'engagement au travail.
- Le chapitre 2 présente les fondements et objectifs de la gestion des talents et de la mobilité interne, en mettant en lumière leurs enjeux organisationnels.

- Le chapitre 3 articule ces éléments en une problématique intégrée, traduisant les modèles théoriques en pratiques RH concrètes.
- Le chapitre 4, enfin, propose une analyse critique des données de l'étude eBloom, enrichie de données issues de recherches empiriques centrées sur les salariés, afin d'évaluer l'impact concret de ces pratiques et d'en dégager des pistes d'amélioration.

2. La gestion des talents et la mobilité interne

Dans un environnement professionnel en constante évolution, la capacité des organisations à attirer, développer et fidéliser les compétences devient un enjeu stratégique majeur. Face à la pénurie de talents, à la montée des exigences individuelles et à l'obsolescence rapide des savoirs, la gestion des talents et la mobilité interne s'imposent comme des leviers incontournables pour renforcer l'agilité, la performance et la fidélisation des collaborateurs. Ce chapitre propose de définir ces deux notions clés, d'en explorer les objectifs, les conditions de mise en œuvre, ainsi que les limites potentielles dans leur application concrète.

2.1 La gestion des talents : un levier stratégique en mutation

2.1.1 Définition de la gestion des talents

Selon d'Armagnac, Klarsfeld et Martignon (2016), la gestion des talents repose sur des processus spécifiques intégrés à la stratégie globale de l'entreprise, incluant des politiques de recrutement ciblées, des programmes de développement individualisés et des mécanismes de rétention pour les profils à haute valeur ajoutée. Iles, Preece et Chuai (2010) insistent sur le fait que la gestion des talents ne se limite pas à l'administration des ressources humaines : elle vise une optimisation stratégique du capital humain, particulièrement en identifiant les « postes pivots » ayant un impact direct sur les résultats de l'organisation (Collings & Mellahi, 2009).

Le contexte économique accentue la tension sur certains profils, notamment dans les secteurs technologiques, financiers et médicaux, où la demande excède largement l'offre (Braun, 2021). Les organisations doivent donc faire preuve d'innovation pour se démarquer, en combinant des avantages compétitifs (salaire, flexibilité, conditions de travail) à une marque employeur forte. Dans cette optique, la gestion des talents devient également un levier d'attractivité.

Par ailleurs, l'évolution sociologique des attentes professionnelles pousse les entreprises à revoir leurs modèles. Martin (2014) met en avant que les jeunes générations recherchent plus

d'autonomie, un équilibre vie professionnelle/vie personnelle, une reconnaissance constante et une rapidité d'évolution. Ainsi, une gestion des talents efficace repose aussi sur la capacité à proposer des parcours personnalisés, favorisant l'apprentissage continu, la mobilité et la reconnaissance.

Selon Janand (2014), les entreprises qui investissent dans des dispositifs bien structurés observent un engagement plus fort et une fidélisation accrue. À l'inverse, le manque de perspectives ou de reconnaissance est l'un des facteurs majeurs de turnover. Terramorsi, Fabiani et Albertini (2018) soulignent également le rôle crucial de la culture organisationnelle dans l'ancrage des politiques RH, notamment à travers le bien-être, la reconnaissance et l'alignement avec les valeurs internes.

2.1.2 L'employabilité : une réponse stratégique à un marché volatile

Dans un marché du travail devenu imprévisible, l'employabilité des salariés devient une préoccupation majeure des politiques RH. Le concept, popularisé par Zarifian (1999) puis théorisé par Le Boterf (2006), repose sur la capacité d'un individu à acquérir, maintenir et mobiliser des compétences utiles dans différents contextes professionnels. Il ne s'agit plus seulement d'occuper un poste, mais de rester attractif pour des rôles futurs, en interne comme en externe.

L'employabilité repose sur une logique de co-responsabilité : l'individu est acteur de son développement, mais l'entreprise doit offrir un environnement qui facilite l'apprentissage, la mobilité, la reconnaissance des acquis et l'adaptation aux transformations (Le Boterf, 2006 ; Ponthieux & Meyer, 2015). Dans cette optique, la gestion des talents devient un levier pour structurer et accompagner cette employabilité, notamment en favorisant l'acquisition continue de compétences transférables.

Laville (2000) souligne que cette logique s'inscrit dans une tension entre responsabilisation individuelle et soutien organisationnel. Pour être juste et efficace, elle nécessite des politiques RH transparentes, inclusives et préventives, notamment face aux risques de précarisation ou d'exclusion de ceux qui ne parviennent pas à maintenir leur niveau de compétence (Barbier, 2002).

En somme, intégrer l'employabilité dans la gestion des talents permet aux entreprises d'accroître leur agilité stratégique tout en sécurisant les trajectoires professionnelles dans un contexte de changement constant.

2.2 La mobilité interne : prolongement naturel de la gestion des talents

2.2.1 Définition de la mobilité interne

Comme le soulignent Janand et Brillet (2015), la mobilité interne, entendue comme l'ensemble des transitions professionnelles au sein d'une même organisation, constitue un levier stratégique de gestion des talents. Elle permet de répondre aux besoins évolutifs de l'entreprise tout en sécurisant et en motivant les parcours des collaborateurs.

Selon Janand et Brillet (2015), la mobilité interne optimise la répartition des ressources humaines tout en réduisant les coûts de recrutement. Elle est particulièrement stratégique dans les contextes de transformation organisationnelle, de restructuration ou d'anticipation des besoins via la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Benko (1989) et Amont (2015) montrent que la mobilité participe activement à la flexibilité fonctionnelle des entreprises modernes. Elle permet d'adapter les effectifs aux besoins réels, tout en favorisant la montée en compétences et la polyvalence. Taskin et Schots (2005) affirment qu'elle s'inscrit dans une dynamique de modernisation où l'adaptabilité devient un critère clé de performance.

Mais la mobilité interne ne peut être réduite à un outil de gestion. Elle répond également aux aspirations individuelles. Selon Pralong (2008), elle participe au processus de *sensemaking* en permettant aux employés de construire une trajectoire professionnelle cohérente et porteuse de sens. Dans les entreprises publiques comme EDF, RATP ou SNCF, elle est historiquement ancrée comme levier d'accompagnement des transformations, bien qu'elle y rencontre aussi des résistances liées aux statuts et aux modèles de carrière linéaires (Janand & Brillet, 2015).

2.2.2 Les limites de la mobilité interne : métiers d'expertise et contre-performance

Si la mobilité interne constitue un levier stratégique de fidélisation et de développement des talents, elle ne peut être envisagée comme universelle. Certains profils professionnels, notamment les experts techniques ou scientifiques, rencontrent des contraintes spécifiques. Comme le souligne Durand (2006), les métiers d'expertise s'inscrivent dans des logiques de

carrière verticales et peu transférables, où l'évolution repose davantage sur la reconnaissance des savoirs que sur le changement de poste. Dietrich (2007) met en lumière l'isolement relatif de ces profils dans les parcours de mobilité classiques, et la difficulté à intégrer les experts dans des dynamiques RH standardisées.

Les organisations doivent donc proposer des parcours différenciés, incluant des promotions sur place, des rôles transversaux de conseil ou des parcours « duals » séparant filières managériale et experte (Peretti, 2015). Cela permet de valoriser l'expertise sans imposer une mobilité inadaptée qui pourrait fragiliser la performance.

Par ailleurs, la mobilité interne est également un outil puissant de repositionnement pour les collaborateurs en difficulté. Lorsqu'un employé ne parvient pas à répondre aux attentes sur un poste donné, cela relève souvent d'un problème d'adéquation poste/profil, plus que d'un déficit de compétences intrinsèques (Dejoux, 2009). Dans ces cas, la mobilité permet de réorienter l'individu vers un environnement plus adapté à ses atouts, favorisant un retour à la performance. Barabel, Meier et Perret (2012) insistent sur cette fonction « réparatrice » de la mobilité, qui peut permettre à l'entreprise de préserver son capital humain tout en rééquilibrant les équipes.

Encore faut-il que ces mobilités soient accompagnées et normalisées. Un échec ponctuel ne doit pas compromettre une trajectoire : au contraire, une culture RH bienveillante peut transformer ces mobilités correctrices en opportunités de développement. Cela nécessite une politique RH fondée sur l'écoute, le *feedback* constructif et des outils de repositionnement adaptés (Le Boterf, 2010).

2.3 Mettre en œuvre une politique de mobilité interne efficace

Pour être réellement opérante, la mobilité interne doit s'appuyer sur une structuration solide et un engagement fort de la fonction RH. Amont (2015) identifie trois piliers fondamentaux : la définition d'une politique claire, la mise en place d'outils adaptés, et un accompagnement personnalisé des collaborateurs.

Premièrement, la cartographie des compétences et la transparence des opportunités internes sont essentielles. Elles permettent d'aligner besoins de l'organisation et ambitions des salariés (Maurice & Nohara, 1985). Des plateformes internes dédiées, des référentiels de métiers et des plans de succession renforcent cette transparence.

Deuxièmement, la formation joue un rôle clé. À EDF ou à la Société Générale, toute mobilité est accompagnée de modules de formation dédiés, permettant d'assurer une transition réussie et de renforcer l'employabilité (Janand & Guy-Coquille, 2017).

Troisièmement, la réussite d'une politique de mobilité passe par un accompagnement individualisé, fondé sur l'écoute et la reconnaissance des besoins spécifiques des différents profils. Les entretiens de carrière, le *coaching* ou le *mentoring* sont des outils particulièrement efficaces, notamment pour les métiers techniques et les profils experts qui ne s'inscrivent pas dans des logiques de mobilité classiques. Pour ces derniers, des parcours spécifiques doivent être aménagés, comme des évolutions dans une filière experte ou des missions transversales de valorisation du savoir (Durand, 2006 ; Dietrich, 2007).

Enfin, la mobilité peut aussi être pensée comme un outil de gestion des écarts de performance. Une politique RH efficace doit intégrer des mécanismes de repositionnement en cas de mauvais ajustement entre un collaborateur et son poste. Plutôt que de sanctionner, il s'agit de proposer un environnement plus favorable à la performance, ce que Barabel, Meier et Perret (2012) décrivent comme une approche préventive et bienveillante. Cela nécessite un dialogue ouvert, une culture du *feedback* et une logique de seconde chance, permettant à chacun de retrouver une dynamique positive dans un autre contexte de travail (Dejoux, 2009 ; Le Boterf, 2010).

Une politique de mobilité réussie repose donc sur une approche différenciée et inclusive, tenant compte de la diversité des profils, des parcours et des aspirations. Elle nécessite également l'implication des managers, formés à accompagner ces transitions de manière constructive, ainsi qu'une communication interne qui valorise la mobilité non comme une rupture, mais comme une opportunité de développement.

2.4 Conclusion

Ce chapitre a mis en lumière la manière dont la gestion des talents et la mobilité interne s'imposent comme des piliers fondamentaux de la stratégie RH dans un monde du travail en mutation rapide. Face à la volatilité des marchés, à la montée des exigences individuelles et à l'obsolescence accélérée des compétences, les entreprises sont appelées à bâtir des politiques agiles, personnalisées et inclusives.

La gestion des talents ne se limite plus à l'identification des hauts potentiels, mais s'inscrit dans une logique globale de développement de l'employabilité. Elle engage l'organisation à offrir

des parcours adaptés aux aspirations de chacun, à renforcer l'apprentissage continu et à valoriser la diversité des profils. La mobilité interne, quant à elle, se révèle être un levier clé non seulement pour fidéliser et motiver, mais aussi pour ajuster les parcours professionnels, repositionner les collaborateurs en difficulté et créer des opportunités pour les experts souvent à la marge des circuits classiques.

Ce chapitre a également souligné la nécessité d'une approche différenciée de la mobilité : tous les collaborateurs ne peuvent ou ne souhaitent pas évoluer de la même manière. Il s'agit donc d'intégrer la spécificité des métiers d'expertise et d'adopter des dispositifs RH capables de transformer les échecs ou inadéquations en nouvelles perspectives d'évolution.

En somme, la gestion des talents et la mobilité interne, lorsqu'elles sont pensées ensemble et articulées avec les principes d'employabilité, permettent de répondre aux enjeux contemporains tout en humanisant les trajectoires professionnelles. Le chapitre suivant se penchera sur les impacts de ces dispositifs sur le bien-être et la motivation des employés, en mobilisant les grandes théories psychosociales du travail.

3. La gestion des talents et la mobilité interne : lien avec le bien-être et la motivation au travail

Le bien-être et la motivation des employés sont des concepts essentiels dans la gestion des ressources humaines. Un bien-être optimal favorise la satisfaction, la productivité et la rétention des talents (Barthe, Peretti & Terramorsi, 2009). Ce chapitre explore les principales théories du bien-être et de la motivation, en mettant l'accent sur les travaux de Nadja Robert, Pierre Loup, Jonathan Maurice, et Florence Rodhain, et examine leurs implications pratiques pour les employeurs et les employés.

3.1 La théorie du bien-être des employés

Le bien-être au travail englobe plusieurs dimensions : physique, mentale et sociale. Comprendre ces aspects est essentiel pour promouvoir un environnement de travail sain.

3.1.1 Le bien-être physique au travail

Le bien-être physique est influencé par les conditions matérielles de travail, telles que l'ergonomie des postes, la sécurité et les politiques de santé en entreprise. Selon l'INRS (2020), un environnement de travail ergonomique et sécurisé est crucial pour prévenir les risques liés

aux troubles musculosquelettiques, aux accidents de travail et aux maladies professionnelles. Les études de Loup, Maurice et Rodhain (2020) montrent également que les conditions de travail adaptées, notamment en matière d'ergonomie et de gestion du stress lié aux technologies, contribuent de manière significative à la réduction du stress et à l'amélioration de la santé physique des employés. La prise en compte de la santé physique est donc un élément crucial pour garantir un bien-être durable au travail.

3.1.2 Le bien-être mental au travail

Le bien-être mental est lié à la santé psychologique des employés. Selon les travaux de Nadja Robert (2007), le bien-être psychologique résulte de la cohérence de rôle, c'est-à-dire de l'adéquation entre les émotions exprimées et les attentes organisationnelles. Elle explique que les employés qui ne sont pas en phase avec les exigences émotionnelles ou les rôles qui leur sont assignés peuvent ressentir une tension qui nuit à leur bien-être mental. Robert (2007) montre que cette cohérence de rôle est un facteur clé dans la gestion des émotions au travail, influençant directement la satisfaction professionnelle et l'engagement des employés. Cela rejoint également les travaux de Dumas et Ruiller (2014), qui suggèrent que la gestion des frontières entre vie professionnelle et personnelle est essentielle pour éviter l'anxiété et le *burnout*. Le stress professionnel, lié à des horaires trop rigides ou à des exigences non-réalistes, est un facteur majeur de dégradation du bien-être mental (Hansez, De Keyser & Mairiaux, 2021).

3.1.3 Le bien-être social au travail

Le bien-être social au travail fait référence aux relations interpersonnelles et à l'intégration sociale des employés dans l'organisation. Loup, Maurice et Rodhain (2020) soulignent que les technologies nomades, comme les smartphones et les ordinateurs portables, ont modifié les interactions sociales dans le cadre professionnel. Bien qu'elles offrent plus de flexibilité, ces technologies peuvent également entraîner un isolement social, surtout dans les configurations de travail à distance. Le sentiment d'appartenance à une équipe et les interactions informelles sont des éléments cruciaux pour le bien-être social des employés. Selon Loup, Maurice et Rodhain (2020), lorsque les employés sont séparés physiquement, ils peuvent éprouver une déconnexion sociale, ce qui peut affecter leur motivation et leur satisfaction au travail.

Les risques de dégradation des relations sociales sont particulièrement visibles dans le télétravail, où le manque d'interactions en face à face réduit la qualité des échanges et la dynamique collaborative au sein des équipes (Beckel & Fisher, 2022).

3.2 Les théories de la motivation des employés

La motivation des employés est un facteur clé de leur performance, et elle est largement influencée par des facteurs internes (motivation intrinsèque) et externes (motivation extrinsèque). Cette section présente les principales théories de la motivation, en mettant l'accent sur celles qui ont un impact direct sur les employés et leur satisfaction au travail.

3.2.1 La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000)

La théorie de l'autodétermination (SDT) de Deci et Ryan repose sur la satisfaction de trois besoins fondamentaux : l'autonomie, la compétence et la relation sociale. Selon cette théorie, lorsque ces besoins sont satisfaits, les employés sont motivés de manière intrinsèque. Dans le cadre du travail, cela signifie que les employés doivent être en mesure de prendre des décisions sur leur travail, se sentir compétents dans leurs tâches et avoir des relations positives avec leurs collègues et leur hiérarchie (Deci & Ryan, 2000). Cette théorie est particulièrement pertinente dans un contexte où les pratiques managériales tiennent compte des besoins de chaque individu pour favoriser un environnement de travail motivant.

3.2.2 La théorie des attentes de Vroom (1964)

La théorie des attentes de Vroom propose que la motivation des employés dépend de la croyance que leurs efforts mèneront à des performances, et que ces performances seront récompensées. La théorie repose sur trois éléments : l'*expectation* (la croyance que l'effort mène à une performance), l'*instrumentalité* (la croyance que la performance sera récompensée), et la *valence* (l'importance de la récompense pour l'employé) (Vroom, 1964). Dans un contexte organisationnel, il est crucial que les employés perçoivent que leurs efforts sont reconnus et que les récompenses sont adéquates et significatives.

3.2.3 La théorie des besoins de Maslow (1943)

La théorie de Maslow propose que les humains sont motivés par une hiérarchie de besoins, allant des besoins physiologiques de base (tels que la nourriture et la sécurité) aux besoins plus élevés de réalisation de soi. Dans un contexte organisationnel, cette théorie suggère que les

employés doivent d'abord voir leurs besoins fondamentaux (comme un salaire suffisant et un environnement de travail sûr) satisfaits avant de pouvoir être motivés par des besoins plus élevés, tels que la reconnaissance professionnelle et la satisfaction personnelle liée à la réalisation de leurs objectifs professionnels (Maslow, 1943). Les entreprises doivent s'assurer que les conditions de base, telles que la sécurité de l'emploi et un environnement de travail confortable, sont remplies avant de pouvoir encourager des ambitions plus élevées.

3.3 Comment la gestion des talents et la mobilité interne influencent le bien-être des employés

Après avoir présenté les grandes théories du bien-être et de la motivation, il convient désormais d'analyser concrètement les effets de la gestion des talents et de la mobilité interne sur le bien-être des employés. En effet, au-delà des intentions stratégiques, ces dispositifs RH n'ont d'impact positif que s'ils répondent aux attentes psychologiques fondamentales des collaborateurs. Cette section explore donc comment des pratiques telles que la reconnaissance, le développement des compétences ou la mobilité interne peuvent contribuer à créer un environnement de travail épanouissant, motivant et durable.

3.3.1 Bien-être des employés et gestion des talents

Comment une bonne gestion des talents favorise le bien-être des employés

Une gestion des talents efficace repose sur des stratégies qui visent à identifier, développer et fidéliser les employés. L'objectif est non seulement de maximiser la performance organisationnelle, mais aussi d'améliorer le bien-être des employés. Selon Mensah (2020), le soutien organisationnel perçu agit comme un facteur clé de motivation et de satisfaction des employés. Lorsque les employés sentent que leur entreprise investit dans leur développement et leur reconnaissance, leur engagement et leur bien-être psychologique augmentent (Mensah, 2020).

La perception de justice organisationnelle joue également un rôle important dans le bien-être des employés (Lavoie, 2024). Une transparence dans les processus de gestion des talents, notamment en ce qui concerne l'évaluation et la promotion interne, favorise un sentiment de reconnaissance et d'équité, réduisant ainsi le stress et augmentant la satisfaction au travail (Lavoie, 2024).

Lien entre la mobilité interne et le bien-être au travail : flexibilité et développement des compétences

La mobilité interne est un levier essentiel pour le développement des compétences et l'amélioration du bien-être des employés. Une étude menée par Oubrahimi Jannani (2023) a montré que les entreprises qui offrent des opportunités de mobilité interne voient une amélioration de l'engagement et de la satisfaction des employés. En effet, le fait d'avoir la possibilité de changer de poste tout en restant dans la même organisation permet aux employés d'évoluer dans un environnement familier, réduisant ainsi l'anxiété liée aux transitions professionnelles.

Par ailleurs, le développement des compétences à travers la mobilité interne joue un rôle crucial dans la motivation des employés. Selon Lavoie (2024), la reconnaissance des talents et la possibilité d'évolution interne permettent d'accroître la perception de justice organisationnelle, réduisant ainsi le stress et augmentant la satisfaction professionnelle.

3.3.2 Répondre aux besoins des employés

La motivation et le bien-être au travail : la mobilité interne comme réponse aux besoins des talents

La motivation des employés est fortement influencée par les perspectives d'évolution professionnelle offertes par l'entreprise. Une politique de gestion des talents intégrant la mobilité interne permet d'aligner les aspirations individuelles avec les besoins organisationnels (Mensah, 2020). Une telle approche favorise l'autonomie, la reconnaissance et l'engagement des employés.

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) postule que les besoins psychologiques fondamentaux - autonomie, compétence et affiliation - doivent être satisfaits pour garantir le bien-être des employés. En offrant des opportunités de mobilité interne, les entreprises répondent à ces besoins et réduisent ainsi les risques de démotivation et d'épuisement professionnel (Lavoie, 2024).

3.3.3 La mobilité interne et la réduction du *turnover*

Comment la gestion des talents via la mobilité interne aide à réduire le turnover et à fédérer les employés autour d'une vision commune de l'entreprise

La gestion des talents vise non seulement à optimiser les performances, mais aussi à fidéliser les employés. Une stratégie de mobilité interne bien structurée contribue à la rétention des talents en répondant à leurs attentes en matière de carrière (Oubrahimi Jannani, 2023). En effet, lorsqu'un employé perçoit des opportunités d'évolution au sein de son organisation, il est moins tenté de chercher des alternatives à l'extérieur (Mensah, 2020).

La mobilité interne permet également de renforcer la cohésion organisationnelle. En proposant des parcours professionnels évolutifs, l'entreprise crée un sentiment d'appartenance et favorise l'adhésion des employés à sa culture et ses objectifs stratégiques (Lavoie, 2024). De plus, elle réduit les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés, améliorant ainsi la performance globale de l'organisation (Oubrahimi Jannani, 2023).

3.4 Comment la gestion des talents et la mobilité interne impactent la motivation des employés

Dans un environnement où la fidélisation des talents est une préoccupation majeure des entreprises, la mobilité interne apparaît comme un outil essentiel pour répondre aux attentes des employés tout en optimisant les ressources humaines (Amont, 2015 ; Oubrahimi Jannani, 2023). Elle ne se limite pas à un simple changement de poste ou de fonction, mais elle s'inscrit dans une stratégie plus large visant à renforcer l'engagement des salariés en leur offrant des opportunités de développement et d'évolution (Janand & Guy-Coquille, 2017). Une gestion efficace de la mobilité interne ne repose pas uniquement sur des considérations organisationnelles, mais elle doit également tenir compte des ressorts psychologiques qui sous-tendent la motivation des employés (Deci & Ryan, 2000 ; Maslow, 1943).

La motivation, définie comme l'ensemble des forces qui incitent un individu à agir dans un certain sens, peut être expliquée à travers plusieurs approches théoriques. Parmi elles, la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) ainsi que la théorie des attentes de Vroom (1964) offrent des éclairages particulièrement pertinents pour comprendre les effets de la mobilité interne sur les comportements et les attitudes des employés.

3.4.1 Motivation intrinsèque et extrinsèque dans la gestion des talents

La motivation des employés se décline en deux grandes catégories : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque (Deci & Ryan, 2000). La première trouve son origine dans l'intérêt et le plaisir que l'individu retire directement de son activité, indépendamment de toute récompense extérieure. Elle se manifeste lorsque les employés éprouvent du plaisir à accomplir leurs tâches, qu'ils ressentent une satisfaction liée à leur progression personnelle et qu'ils trouvent du sens dans leur travail. Dans le cadre de la mobilité interne, cette motivation intrinsèque est particulièrement stimulée lorsque les employés perçoivent un enrichissement de leurs compétences, une autonomie accrue et une reconnaissance de leur expertise dans un nouveau rôle. Lorsqu'un salarié saisit une opportunité de mobilité non pas pour des raisons financières, mais parce qu'il y voit un défi stimulant ou une opportunité d'apprentissage, il illustre parfaitement le fonctionnement de cette forme de motivation (Mensah, 2020 ; Lavoie, 2024).

En revanche, la motivation extrinsèque est alimentée par des éléments extérieurs à l'individu, tels que les incitations financières, les promotions, la reconnaissance sociale ou la sécurité de l'emploi (Vroom, 1964). Elle intervient lorsque les employés envisagent un changement de poste principalement pour obtenir un meilleur salaire, une amélioration de leur statut ou des avantages matériels. La théorie des attentes de Vroom (1964) explique que la motivation extrinsèque est influencée par la perception qu'un individu a de la relation entre son effort, sa performance et la récompense qu'il recevra en retour. Si un employé estime que ses efforts pour se former et progresser dans l'entreprise conduisent systématiquement à des opportunités de mobilité intéressantes, il sera davantage motivé à s'investir dans son travail et à rechercher des évolutions internes.

Toutefois, bien que la motivation extrinsèque puisse encourager les salariés à postuler à des opportunités de mobilité interne, elle n'est pas toujours suffisante pour garantir un engagement durable. Une étude menée par Lavoie (2024) a mis en évidence que les employés qui bénéficient d'une promotion sans percevoir de satisfaction intrinsèque dans leur nouveau poste sont souvent plus enclins à ressentir une frustration à moyen terme, ce qui peut les conduire à un désengagement progressif. Cela souligne l'importance d'un équilibre entre motivation intrinsèque et motivation extrinsèque dans la gestion des talents, car une mobilité interne mal alignée avec les aspirations profondes des employés risque d'avoir un impact contre-productif sur leur motivation.

3.4.2 La mobilité interne comme levier de motivation

La mobilité interne joue un rôle clé dans le renforcement de la motivation des employés, car elle permet de répondre à plusieurs besoins psychologiques fondamentaux identifiés par la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) : l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale. Lorsqu'un employé est encouragé à changer de poste au sein de l'organisation, il acquiert une plus grande autonomie en ayant la possibilité de façonner son parcours professionnel selon ses propres ambitions. Cette autonomie renforce son engagement et son implication dans l'entreprise, car il ne perçoit plus son évolution comme une contrainte imposée par l'organisation, mais comme un choix personnel aligné avec ses aspirations (Oubrahimi Jannani, 2023).

Le développement des compétences constitue également un élément central de la motivation. En changeant de poste ou de fonction, un employé est amené à relever de nouveaux défis, à apprendre de nouvelles méthodologies et à s'adapter à un environnement différent. Cette dynamique stimule son sentiment de compétence et favorise son bien-être au travail. Lorsqu'un employeur met en place des dispositifs d'accompagnement pour préparer et faciliter la transition des employés vers de nouveaux rôles, il participe activement à leur montée en compétences et renforce leur engagement (Peretti, 2015). Une étude menée par Oubrahimi Jannani (2023) a montré que les entreprises qui proposent des parcours de mobilité interne structurés et accompagnés par des formations spécifiques constatent un taux d'engagement plus élevé parmi leurs salariés.

Par ailleurs, la mobilité interne contribue également à renforcer l'affiliation sociale au sein de l'entreprise. En changeant de service ou en accédant à un poste plus stratégique, un employé élargit son réseau de collègues et développe de nouvelles interactions professionnelles. Ce sentiment d'appartenance est un facteur clé de la motivation et du bien-être au travail, car il renforce le lien entre l'individu et l'organisation (Loup, Maurice & Rodhain, 2020).

Enfin, la mobilité interne est souvent associée à des récompenses extrinsèques, telles que des augmentations de salaire ou des promotions, ce qui constitue un facteur d'incitation supplémentaire pour les employés. Cependant, comme le soulignent Robert (2007) et Lavoie (2024), il est essentiel que ces incitations soient perçues comme équitables et accessibles. Si les employés estiment que l'accès aux promotions internes repose sur des critères opaques ou arbitraires, leur motivation peut être sérieusement affectée.

3.4.3 Les défis et limites de la mobilité interne en lien avec la motivation

Si la mobilité interne peut être un puissant moteur de motivation, elle comporte également certains risques qui peuvent générer des frustrations et nuire à l'engagement des employés. L'un des principaux défis réside dans la perception d'injustice ou d'inaccessibilité des opportunités de mobilité. Lorsque les critères d'évolution ne sont pas clairement définis ou lorsqu'ils sont perçus comme favorisant certains employés au détriment d'autres, cela peut engendrer un sentiment de démotivation et d'injustice organisationnelle (Lavoie, 2024).

Un autre obstacle majeur à la mobilité interne est lié aux attentes des employés. Lorsqu'un salarié postule à une nouvelle fonction en espérant obtenir une plus grande autonomie ou une reconnaissance accrue, mais qu'il se retrouve confronté à des contraintes similaires ou à des responsabilités peu valorisantes, il peut ressentir une forte désillusion. La gestion des attentes est donc un élément crucial dans le succès des politiques de mobilité interne. Il est essentiel que les entreprises communiquent de manière transparente sur les opportunités disponibles et sur les défis inhérents aux nouvelles fonctions proposées (Badji, 2018 ; Bigaouette, 2016).

La résistance au changement peut également constituer un frein important à la mobilité interne. Certains employés, bien que motivés à l'idée d'évoluer, peuvent éprouver des craintes face à l'inconnu ou au risque d'échec dans un nouveau poste (Dejoux, 2009). L'accompagnement des transitions par des dispositifs de mentorat et de formation est alors indispensable pour sécuriser les parcours professionnels et garantir une expérience positive de la mobilité interne (Janand & Guy-Coquille, 2017).

Enfin, dans les structures peu agiles, la mobilité interne peut devenir un enjeu politique ou symbolique plutôt qu'un réel levier de développement. Des recherches montrent que dans certaines entreprises, les postes évolutifs sont rares, très disputés, ou réservés à une élite informelle, ce qui peut créer de la frustration et freiner l'implication des autres collaborateurs (Bigaouette, 2016 ; Pralong, 2008).

En somme, pour que la mobilité interne stimule durablement la motivation, elle doit s'inscrire dans une politique RH lisible, équitable, personnalisée et accompagnée. À défaut, elle risque de produire l'effet inverse : désengagement, perte de confiance ou démotivation.

3.5 Limites et risques potentiels

Les risques psychosociaux (RPS) représentent des facteurs liés à l'organisation du travail et aux relations sociales au sein de l'entreprise qui peuvent nuire à la santé mentale et physique des employés. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), ces risques incluent le stress, le harcèlement, la violence au travail, ainsi que les conflits de rôle, et ont des effets à la fois sur l'individu et l'organisation dans son ensemble (OIT, 2016).

3.5.1 Le stress au travail

Le stress au travail peut trouver son origine dans plusieurs facteurs. Les facteurs organisationnels jouent un rôle essentiel. Une mauvaise gestion du temps, des exigences de performance trop élevées, des horaires de travail inadaptés, et des attentes floues sont des sources majeures de stress. Les relations interpersonnelles dans l'environnement de travail peuvent également exacerber le stress. Des conflits avec les collègues ou les supérieurs, le harcèlement moral et une communication défailante augmentent le stress des employés (Loup, Maurice & Rodhain, 2020).

Le stress est l'une des manifestations les plus courantes des RPS. Le stress au travail se produit lorsque les exigences professionnelles excèdent les capacités de l'employé à y faire face. Ce stress peut être aigu, mais si l'exposition à ces facteurs de stress est prolongée, il peut entraîner des troubles de santé graves, comme l'anxiété, la dépression et le *burnout* (Loup, Maurice & Rodhain, 2020).

L'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) distingue plusieurs causes du stress professionnel. Parmi les plus fréquentes, on trouve les exigences de performance élevées, des horaires de travail excessifs, un manque de soutien social et des ambiguïtés de rôle (par exemple, lorsque les tâches ne sont pas clairement définies ou que les attentes de l'employeur ne sont pas explicites). Ces facteurs peuvent entraîner un sentiment de perte de contrôle et d'impuissance chez l'employé, créant un cercle vicieux de stress. Pour prévenir ce stress, il est crucial d'améliorer l'organisation du travail, d'adopter une gestion plus participative et de réduire les sources de conflits au sein des équipes (INRS, 2020).

Le stress technologique, ou "technostress", est un phénomène émergent. Il est causé par la surcharge d'informations et la pression liée à l'utilisation excessive des technologies. Les technologies nomades, telles que les smartphones, les ordinateurs portables et les tablettes, bien

qu'elles permettent une flexibilité accrue, entraînent également une intrusion dans la vie privée et une pression pour être constamment connecté et réactif (Loup, Maurice & Rodhain, 2020).

3.5.2 Le *burnout* et l'anxiété

Le *burnout* est un autre risque psychosocial majeur. Ce syndrome de l'épuisement professionnel survient généralement après une longue période de stress intense et prolongé, qui mène à un épuisement physique et émotionnel complet. Il est souvent lié à une surcharge de travail, à un manque de reconnaissance, ou à des attentes irréalistes de la part de l'employeur (Loup, Maurice & Rodhain, 2020).

L'anxiété au travail peut également être exacerbée par des conditions de travail précaires, des conflits interpersonnels ou une gestion du stress inadaptée. Les employés souffrant d'anxiété liée au travail peuvent avoir des difficultés à se concentrer, se sentir constamment sous pression, ou développer des comportements de retrait social. Dans de nombreux cas, l'absence de soutien organisationnel face à ces troubles peut aggraver la situation, d'où la nécessité d'adopter des politiques actives de prévention et d'accompagnement (INRS, 2020).

3.6 Conclusion

Ce chapitre a permis d'explorer en profondeur les liens entre la gestion des talents, la mobilité interne, le bien-être et la motivation des employés. En mobilisant les principales théories du bien-être (Robert, Loup, Maurice, Rodhain, INRS) et de la motivation (Deci & Ryan, Vroom, Maslow), il a mis en évidence que les pratiques RH orientées vers le développement et la reconnaissance des compétences sont essentielles pour créer un environnement de travail épanouissant et engageant.

Les dispositifs de gestion des talents, lorsqu'ils sont structurés et transparents, renforcent le sentiment de justice, l'autonomie et la satisfaction au travail. De même, la mobilité interne apparaît comme un levier stratégique pour répondre aux attentes des collaborateurs, en favorisant l'évolution professionnelle, l'apprentissage continu et le sentiment d'appartenance. Ces pratiques contribuent non seulement à améliorer la qualité de vie au travail, mais aussi à réduire le *turnover* et à renforcer l'engagement des salariés.

Néanmoins, ce chapitre a également mis en lumière certaines limites et risques, notamment les effets négatifs d'une mobilité mal accompagnée, le stress lié aux transitions professionnelles

ou encore la perception d'injustice organisationnelle. Ces aspects rappellent que la mobilité interne et la gestion des talents ne peuvent produire leurs effets bénéfiques que si elles sont intégrées dans une culture d'entreprise bienveillante, communicante et structurée.

Sur base de ces constats théoriques, le chapitre suivant cherchera à formuler la problématique centrale de ce travail : Dans quelle mesure la gestion des talents et la mobilité interne ont-elles un impact réel sur le bien-être et la motivation des employés dans les organisations contemporaines ?

4. Explication de la problématique : Quel est l'impact réel de la gestion des talents et de la mobilité interne sur le bien-être et la motivation ?

4.1 Synthèse des liens théoriques

Les analyses développées dans les chapitres précédents mettent en évidence les liens étroits entre la gestion des talents, la mobilité interne, le bien-être et la motivation des employés. D'un point de vue théorique, ces dimensions s'articulent autour de plusieurs fondements :

- La gestion des talents, en tant que stratégie organisationnelle, vise à attirer, développer et fidéliser les collaborateurs. Elle constitue un levier d'alignement entre les objectifs individuels et ceux de l'entreprise, en renforçant le sentiment de reconnaissance, de justice organisationnelle et de soutien psychologique perçu (Lavoie, 2024 ; Mensah, 2020).
- La mobilité interne agit comme catalyseur de cette stratégie en permettant le développement de parcours professionnels diversifiés. Elle favorise l'apprentissage continu, la polyvalence, et la montée en compétences, tout en maintenant un cadre sécurisant au sein d'un environnement organisationnel connu (Janand & Guy-Coquille, 2017 ; Oubrahimi Jannani, 2023).
- Ces mécanismes répondent aux besoins psychologiques fondamentaux identifiés dans la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) : autonomie, compétence et appartenance. En facilitant la projection dans l'avenir, la mobilité interne nourrit la motivation intrinsèque et réduit les risques de stress ou d'épuisement professionnel.

Ainsi, la combinaison d'une gestion proactive des talents et de la mobilité interne constitue un vecteur puissant de bien-être au travail et d'engagement durable. Elle permet de transformer

l'entreprise en un espace d'opportunités, où l'évolution professionnelle s'inscrit dans une logique de sens, de progression et de fidélisation.

4.2 Traduction des théories en pratiques RH concrètes

Les théories du bien-être et de la motivation des employés ne sont pas seulement abstraites : elles doivent être traduites en pratiques managériales concrètes pour améliorer la satisfaction, la productivité et l'engagement des employés. Voici comment ces théories peuvent être appliquées dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

4.2.1 Favoriser l'autonomie et la compétence des employés

L'autonomie et la compétence sont des éléments clés de la motivation intrinsèque, comme l'indiquent Deci et Ryan (2000) dans leur théorie de l'autodétermination. Un employé qui se sent autonome et compétent est plus motivé et plus impliqué dans ses tâches. Les entreprises peuvent favoriser ces besoins psychologiques en offrant des opportunités de prise de décision et des espaces de travail flexibles.

Par exemple, l'autonomie peut être renforcée en permettant aux employés de choisir leurs méthodes de travail ou de participer à la définition de leurs objectifs. De plus, en mettant en place des programmes de développement personnel (formations, *coaching*, *mentoring*), les organisations permettent aux employés de renforcer leurs compétences, ce qui augmente leur sentiment de maîtrise de leurs tâches. Un employé compétent et autonome se sentira plus épanoui et motivé à accomplir son travail, ce qui a des effets positifs sur sa productivité (Robert, 2007).

4.2.2 Promouvoir la cohésion sociale et le soutien organisationnel

Le bien-être social est tout aussi crucial pour la motivation et la satisfaction des employés. Comme le souligne Nadja Robert (2007), la cohérence de rôle, qui reflète l'alignement entre les attentes professionnelles et les émotions des employés, joue un rôle important dans le bien-être social. Cela implique que les entreprises doivent veiller à la clarté des attentes et doivent offrir un environnement où les employés se sentent soutenus par leurs collègues et leurs managers.

Les programmes de reconnaissance, les activités de *team-building* et les cercles de soutien (comme les groupes de discussion ou les réunions régulières) favorisent la cohésion sociale. Un

environnement de travail où les employés se sentent valorisés, respectés et intégrés à une équipe renforcera leur sentiment d'appartenance, facteur crucial de motivation.

De plus, un soutien psychologique peut être intégré sous forme de services de bien-être, tels que des consultations en gestion du stress ou des services d'accompagnement, pour prévenir les risques psychosociaux. Ces mesures contribuent à un environnement de travail sain, ce qui améliore la satisfaction et la motivation des employés (Loup, Maurice & Rodhain, 2020).

4.2.3 Satisfaire les besoins de développement personnel

La satisfaction des besoins de développement personnel, selon la hiérarchie des besoins de Maslow (1943), est essentielle pour maintenir une motivation à long terme. Lorsqu'un employé atteint un certain niveau de satisfaction dans ses besoins fondamentaux (sécurité de l'emploi, rémunération équitable), il cherche à se réaliser à travers des opportunités de développement personnel.

Les plans de carrière, les missions stimulantes et les projets innovants permettent aux employés de donner du sens à leur travail et d'aller au-delà de leurs attentes de base. En offrant des possibilités de progression professionnelle et en valorisant les contributions individuelles, l'entreprise favorise le sentiment de réalisation personnelle chez ses employés, ce qui augmente leur motivation intrinsèque (Maslow, 1943 ; Pralong, 2008).

4.3 Vers une intégration stratégique dans la culture managériale

Pour qu'elles soient efficaces, les théories du bien-être et de la motivation doivent être intégrées de manière cohérente dans la culture organisationnelle et dans les pratiques managériales quotidiennes. Une gestion combinée du bien-être et de la motivation implique d'adopter des approches systématiques et globales pour répondre aux besoins psychologiques des employés, tout en optimisant la performance collective de l'organisation.

4.3.1 Une gestion centrée sur l'employé

Une approche centrée sur l'employé signifie que l'organisation adapte ses pratiques aux besoins individuels tout en s'assurant que ces pratiques répondent aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Cela implique une écoute active des employés, afin d'identifier leurs attentes en matière de développement personnel, d'autonomie, et de relations de travail (Mensah, 2020).

Une telle approche inclut des *feedbacks* réguliers, une culture de reconnaissance, et la mise en place de politiques permettant aux employés de mieux gérer leur équilibre vie professionnelle - vie personnelle. Par exemple, un accompagnement personnalisé pour chaque employé permet de mieux comprendre ses motivations profondes et de lui offrir les moyens de s'épanouir tout en respectant les objectifs de l'entreprise (Lavoie, 2024). Ces actions, basées sur une adaptation continue, permettent d'améliorer à la fois la motivation et le bien-être des employés.

4.3.2 Une politique intégrée de gestion des risques psychosociaux

Afin de préserver le bien-être mental et social des employés, il est essentiel que l'entreprise mette en place une politique structurée de gestion des risques psychosociaux (RPS). Cela passe par la mise en œuvre de mesures préventives et de soutien pour limiter les facteurs de stress liés au travail.

Des actions telles que l'identification des risques (par exemple, en réalisant des enquêtes sur le climat social), la formation des managers à la gestion du stress, ainsi que des dispositifs de soutien psychologique peuvent grandement aider à prévenir les troubles psychologiques au travail (Robert, 2007). De plus, l'adaptation des horaires de travail, la réduction de la charge de travail excessive et la clarification des attentes professionnelles sont des moyens concrets de réduire l'impact des RPS sur le bien-être des employés.

Les programmes de soutien tels que les PAE (programmes d'aide aux employés), les consultations psychologiques et les ateliers de gestion du stress jouent un rôle fondamental pour maintenir un climat de travail sain et productif.

4.3.3 L'importance d'une gestion cohérente des talents pour l'organisation

Au-delà de ses effets sur l'individu, une gestion cohérente et intégrée des talents a des retombées positives sur l'ensemble de l'organisation. Lorsqu'elle inclut la mobilité interne, elle permet :

- De renforcer la performance organisationnelle, en optimisant l'adéquation entre les compétences disponibles et les besoins stratégiques. En mobilisant les ressources internes, l'entreprise gagne en agilité et en réactivité face aux mutations du marché (Janand & Brillet, 2015 ; Barabel, Meier & Perret, 2012).

- De réduire les coûts liés au recrutement externe, notamment en limitant le *turnover*. En offrant des perspectives d'évolution et en investissant dans la montée en compétences, l'organisation limite les départs volontaires et valorise son capital humain (Mensah, 2015 ; Oubrahimi Jannani, 2023).
- De favoriser une culture d'entreprise plus inclusive et collaborative, en stimulant les mobilités horizontales et verticales, et en incitant à la coopération interservices. Cela contribue à créer un climat de confiance, essentiel pour l'innovation et la résilience collective (Lavoie, 2024 ; Le Boterf, 2006).

En somme, la gestion des talents et la mobilité interne ne doivent pas être pensées comme des démarches isolées mais comme des composantes interdépendantes d'une même stratégie RH. C'est à cette condition que l'entreprise peut répondre durablement aux enjeux d'attractivité, de compétitivité et de bien-être au travail.

4.4 Conclusion et formulation de la question de recherche

Ce chapitre a permis de faire le lien entre les fondements théoriques exposés précédemment et les réalités concrètes des pratiques de gestion des ressources humaines en entreprise. En s'appuyant sur les apports des théories du bien-être et de la motivation, il a été démontré que des dispositifs tels que la gestion des talents et la mobilité interne peuvent jouer un rôle central dans l'épanouissement professionnel des collaborateurs, à condition qu'ils soient mis en œuvre de manière structurée, cohérente et alignée avec les valeurs organisationnelles.

La gestion des talents, lorsqu'elle dépasse la simple logique d'identification des profils à haut potentiel, devient un outil stratégique de fidélisation, de reconnaissance et de développement des compétences. De même, la mobilité interne, si elle est accompagnée et intégrée dans une culture managériale inclusive, peut renforcer le sentiment d'utilité, la motivation et l'engagement durable des employés.

Ces observations soulèvent une interrogation essentielle pour les entreprises d'aujourd'hui : Dans quelle mesure la gestion des talents et la mobilité interne ont-elles un impact réel sur le bien-être et la motivation des employés ?

C'est à cette question centrale que le prochain chapitre tentera de répondre, en mobilisant une double analyse empirique. D'une part, il présentera les résultats de l'étude eBloom, fondée sur

la perception des dirigeants et responsables RH. D'autre part, il s'appuiera sur des études centrées sur les salariés, afin de croiser les points de vue et d'identifier les convergences et les écarts entre les intentions stratégiques et les réalités vécues.

5. Analyse empirique croisée : confrontation des perceptions managériales et salariées

5.1 Introduction

Ce quatrième chapitre vise à examiner de manière empirique la question centrale de ce travail : quel est l'impact réel de la gestion des talents et de la mobilité interne sur le bien-être et la motivation des employés ? Après avoir développé un cadre théorique fondé sur les grands modèles de la motivation et du bien-être au travail (Deci & Ryan, Vroom, Maslow), il s'agit ici de confronter ces apports à des données de terrain.

Pour cela, une double approche est mobilisée : d'une part, l'étude menée par eBloom (2025) auprès de dirigeants et responsables RH belges offre un éclairage sur la perception managériale des pratiques en place ; d'autre part, plusieurs recherches empiriques internationales, basées sur le point de vue des employés, permettent d'enrichir l'analyse par une perspective complémentaire. Cette mise en regard vise à mieux comprendre les écarts de perception, les leviers communs identifiés, ainsi que les conditions nécessaires pour que les dispositifs RH aient un effet positif réel sur les collaborateurs.

À travers cette analyse croisée, il s'agit non seulement de confronter les discours aux pratiques, mais aussi de poser les bases d'une réflexion critique sur les limites actuelles des politiques RH et les pistes d'amélioration possibles.

5.2 Étude eBloom : la perception des dirigeants et des managers

5.2.1 Présentation de l'organisme et objectifs de l'étude

eBloom est une entreprise belge spécialisée dans l'analyse, le pilotage et l'accompagnement des pratiques RH à l'aide de solutions de *people analytics*. Elle propose aux organisations des outils d'évaluation et de mesure de l'expérience collaborateur, du climat social, du leadership et de l'efficacité des politiques de gestion des talents. L'objectif de l'étude menée par eBloom en 2025 était d'identifier les leviers RH les plus impactants en matière de bien-être, de

motivation et d'engagement, en se basant sur les perceptions de décideurs RH et de managers de haut niveau.

5.2.2 Caractéristiques de l'échantillon

L'étude repose sur un échantillon de 459 dirigeants, DRH et managers issus de 455 entreprises belges. Elle couvre un large éventail de secteurs à forte intensité humaine (services, conseil, technologies, etc.) et présente une forte représentativité régionale (Flandre : 32 %, Wallonie : 25 %, Bruxelles : 23 %, international : 20 %). Les entreprises participantes sont majoritairement de taille moyenne à grande, avec 61 % comptant plus de 100 salariés, ce qui garantit une certaine maturité organisationnelle.

5.2.3 Méthodologie de l'enquête

L'enquête repose sur des entretiens qualitatifs semi-structurés menés avec les répondants, couplés à une analyse quantitative des résultats. Les réponses sont agrégées sous forme de scores moyens sur 5 pour chaque dimension analysée : investissement RH, leadership, gestion des talents, mobilité interne, bien-être, motivation, *feedback*, digitalisation, etc. L'approche mixte (qualitative/quantitative) permet une lecture nuancée et contextualisée des pratiques RH perçues.

5.2.4 Résultats clés en lien avec la problématique

L'étude met en évidence une volonté stratégique affirmée des entreprises à investir dans la gestion des talents, avec une moyenne d'investissement RH de 4/5. Cependant, seuls 54 % des dirigeants considèrent que cet investissement est suffisant, révélant un décalage entre les ambitions affichées et leur mise en œuvre concrète.

La mobilité interne est perçue comme un levier stratégique de fidélisation, de développement et d'engagement, mais sa formalisation reste incomplète. Les principaux freins identifiés sont :

- l'absence de cartographie claire des compétences internes,
- un manque de transparence sur les opportunités de mobilité,
- la réticence de certains managers à libérer leurs talents pour d'autres services.

Ces résultats font écho aux constats de Janand & Brillet (2015), selon lesquels la mobilité interne souffre souvent d'un déficit de structuration et d'une gestion cloisonnée.

En matière de bien-être et de motivation, environ 70 % des entreprises déclarent mesurer régulièrement la satisfaction des collaborateurs. Toutefois, la qualité du *feedback* et du *leadership* managérial reste modérée (respectivement notées 3,6 et 3,4 sur 5). Cette insuffisance dans l'accompagnement humain affaiblit l'impact potentiel des dispositifs RH. Les répondants soulignent par ailleurs que les attentes des employés évoluent vers plus de sens, d'autonomie, de reconnaissance et de perspectives d'évolution, ce qui rejoint les déterminants de la motivation selon Deci & Ryan (2000) et Maslow (1943).

En résumé, l'étude eBloom confirme l'importance croissante des enjeux liés à la gestion des talents et à la mobilité interne, tout en révélant des lacunes concrètes dans leur application quotidienne. Ces lacunes justifient une mise en perspective avec la perception des employés, abordée dans la section suivante.

5.3 Perception des employés : enseignements issus de la recherche empirique

Pour contrebalancer le point de vue des managers, plusieurs études scientifiques empiriques ont été mobilisées. Elles ont toutes pour caractéristique d'analyser l'impact de la gestion des talents et de la mobilité interne sur la motivation et le bien-être à partir du point de vue des employés. Ces recherches apportent un éclairage complémentaire et permettent de valider, nuancer ou contredire les perceptions recueillies dans l'étude eBloom.

Mensah (2015) a mené une étude quantitative auprès de 304 employés dans des entreprises privées au Ghana. Il utilise des méthodes de régression statistique pour mesurer l'influence perçue de la gestion des talents sur la motivation et la performance. Les résultats montrent une forte corrélation entre soutien organisationnel perçu, sentiment de reconnaissance et bien-être psychologique. La motivation est durablement renforcée lorsque les pratiques RH sont claires, justes et cohérentes avec les valeurs personnelles des employés (Mensah, 2015).

Poorhosseinzadeh & Subramaniam (2013) ont interrogé 200 employés de multinationales malaisiennes. Leur analyse révèle que la transparence des opportunités de carrière et la perception d'un traitement équitable sont les moteurs principaux de l'engagement. À l'inverse, le flou organisationnel, le favoritisme ou le manque de reconnaissance nuisent au bien-être et à la motivation. Les auteurs insistent sur l'importance du rôle du manager direct comme relais de la politique RH.

Badji (2018) a combiné des questionnaires et des entretiens avec 99 cadres dans des entreprises togolaises. Son étude met en évidence les effets positifs d'une mobilité interne bien encadrée (avec entretiens, plans de développement, charte de mobilité) sur la motivation. En revanche, les mobilités imposées ou non accompagnées suscitent de la méfiance, un sentiment d'injustice ou une perte de repères, ce qui rejoint les notions de justice organisationnelle développées par Lavoie (2024).

Bigaouette (2016) a exploré les obstacles à la mobilité interne dans de grandes entreprises du secteur de l'assurance au Québec. À travers neuf entretiens qualitatifs, elle identifie des freins structurels majeurs : faible visibilité des opportunités internes, absence de passerelles interservices, culture managériale conservatrice. Ces éléments conduisent à une sous-utilisation du potentiel de mobilité et à une démotivation progressive des salariés.

Dans l'ensemble, ces études soulignent que les dispositifs RH ne peuvent avoir un impact positif que s'ils sont perçus comme accessibles, justes, personnalisés et alignés avec les aspirations des employés. Ces conditions sont trop souvent absentes dans les contextes où la politique RH est trop descendante ou symbolique.

5.4 Discussion : mise en lien avec la théorie

La confrontation des résultats issus de l'étude eBloom (2025), centrée sur la perception des dirigeants et managers, avec ceux des recherches empiriques menées auprès des employés (Mensah, 2015 ; Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013 ; Badji, 2018 ; Bigaouette, 2016), révèle un écart structurel entre les intentions managériales et la réalité vécue par les collaborateurs. Cette divergence soulève une question centrale : pourquoi des dispositifs RH perçus comme stratégiques par les dirigeants peuvent-ils produire des effets limités, voire négatifs, sur le terrain ?

Une première lecture s'appuie sur la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000), qui identifie trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance. Or, les études montrent que ces besoins sont peu activés si les pratiques RH ne sont pas perçues comme accessibles, équitables et personnalisées. L'étude de Mensah (2015) démontre que le bien-être et l'engagement sont directement corrélés au soutien organisationnel perçu. Ainsi, même des dispositifs formellement bien construits peuvent échouer s'ils sont mal

compris, mal relayés par les managers de proximité ou ressentis comme imposés plutôt que coconstruits.

Les résultats issus de l'étude eBloom montrent que les dispositifs de mobilité interne sont perçus de manière ambivalente par les collaborateurs. D'un côté, ils peuvent constituer des opportunités de développement (besoin de compétence) et permettre une meilleure adéquation entre aspirations individuelles et évolutions professionnelles (besoin d'autonomie). De l'autre, plusieurs répondants mentionnent un manque de transparence dans les critères de sélection, un manque d'accompagnement personnalisé, ou encore l'impression de subir les décisions RH plutôt que de les coconstruire. Dans ces cas, le sentiment d'autonomie est mis à mal, et la motivation peut être affectée.

En parallèle, certaines entreprises investissent dans des parcours « à taille humaine », avec des entretiens réguliers, des *feedbacks* qualitatifs et une reconnaissance du potentiel. Ces pratiques, lorsqu'elles sont mises en œuvre, renforcent clairement le sentiment d'appartenance et participent à une motivation plus intrinsèque, ancrée dans le sens du travail.

Ainsi, la lecture des pratiques de mobilité à travers le prisme de la théorie de l'autodétermination permet de mieux comprendre pourquoi certains dispositifs mobilisateurs peuvent paradoxalement générer du désengagement. Elle invite les entreprises à ne pas se contenter d'outils ou de processus formels, mais à réfléchir à l'expérience vécue du collaborateur : se sent-il libre, compétent et reconnu dans le processus ?

De plus, la théorie des attentes (Vroom, 1964) permet de comprendre pourquoi certaines pratiques RH ne parviennent pas à susciter de motivation durable : si l'effort fourni par les employés (formation, implication, mobilité) ne semble pas clairement relié à une reconnaissance ou une récompense attendue, l'investissement personnel devient démotivé. Or, les résultats de Poorhosseinzadeh & Subramaniam (2013) révèlent que l'absence de transparence, de reconnaissance explicite ou de valorisation des parcours individuels nuit gravement à l'engagement. La gestion des talents ne peut donc se limiter à une logique instrumentale ou technocratique : elle doit garantir une lisibilité des parcours et une valorisation authentique de l'effort consenti.

La justice organisationnelle constitue un troisième pilier explicatif majeur. Lavoie (2024) insiste sur le rôle central des perceptions d'équité, de légitimité et de clarté dans les pratiques

de gestion. Les travaux de Badji (2018) montrent que les mobilités internes vécues comme arbitraires, non accompagnées ou mal expliquées peuvent générer un sentiment d'injustice, de perte de repères, voire d'exclusion. Cela rejoint également les travaux de Bigaouette (2016), qui identifie des freins structurels (cloisonnements, conservatisme managérial, manque de transparence) comme sources de démotivation, bien que la mobilité soit valorisée sur le plan stratégique.

La théorie de la justice organisationnelle, notamment développée par Greenberg (1990) et précisée par Colquitt (2001), distingue plusieurs formes de justice au travail : la justice distributive (équité des résultats), la justice procédurale (équité des processus décisionnels) et la justice interactionnelle (qualité de la communication et du respect interpersonnel). Ces dimensions sont essentielles à la construction d'un climat organisationnel sain et à la motivation des salariés.

Dans le cadre des dispositifs de gestion des talents et de mobilité interne analysés via l'étude eBloom, la justice procédurale apparaît comme un point de tension récurrent. Plusieurs témoignages issus du terrain évoquent un manque de clarté sur les critères d'accès aux opportunités internes, voire une perception d'inégalités de traitement entre salariés selon leur visibilité, leur ancienneté ou leur position hiérarchique. Cette opacité peut engendrer un sentiment d'injustice, nuisant à la confiance envers les processus RH et à l'engagement des collaborateurs.

De la même manière, la justice interactionnelle - c'est-à-dire la manière dont les décisions sont communiquées, justifiées et vécues - joue un rôle clé. Dans les cas où les entretiens de mobilité ou les *feedbacks* sont absents ou bâclés, les salariés peuvent percevoir une forme de négligence, voire de déshumanisation du processus. À l'inverse, des pratiques RH fondées sur l'écoute, la transparence et la reconnaissance individuelle renforcent la légitimité des décisions, même lorsqu'elles ne sont pas favorables.

Ces constats mettent en lumière un paradoxe central : les dispositifs de gestion des talents, censés renforcer la fidélisation et la motivation, peuvent provoquer du désengagement s'ils sont perçus comme injustes ou ambigus. La prise en compte explicite de la justice organisationnelle dans la conception et la mise en œuvre des parcours internes devrait dès lors être une priorité stratégique.

Par ailleurs, l'analyse peut être prolongée à l'aide de la hiérarchie des besoins de Maslow (1943). Si les besoins de base (sécurité de l'emploi, stabilité, reconnaissance) ne sont pas satisfaits, les employés peinent à se projeter dans une logique de réalisation de soi, pourtant nécessaire pour activer une motivation profonde et durable. Les résultats de l'étude eBloom, notamment le faible score attribué au leadership (3,4/5) et au feedback managérial (3,6/5), suggèrent que cette première couche de besoins est encore insuffisamment adressée, ce qui entrave l'activation des niveaux supérieurs de motivation.

L'ajout du concept d'employabilité permet d'apporter un éclairage complémentaire à cette discussion. L'employabilité désigne la capacité d'un individu à maintenir son attractivité professionnelle dans un marché du travail en constante évolution (Barbier, 2002 ; Laville, 2000). Dans le cadre de la gestion des talents et de la mobilité interne, elle devient un objectif central. Mais si cette notion est promue comme un levier d'autonomie et de développement, elle peut aussi être vécue comme une injonction implicite à la performance et à la disponibilité permanente.

Les résultats de l'étude eBloom illustrent cette tension : d'un côté, les entreprises insistent sur la responsabilisation des salariés et leur capacité à se saisir des opportunités ; de l'autre, les collaborateurs expriment un besoin d'accompagnement, de clarté et de reconnaissance dans leurs parcours. Cette divergence fait écho au « théorème de l'employabilité », selon lequel une autonomie affichée peut masquer un transfert de responsabilité vers l'individu, sans que les moyens ou les garanties ne suivent. Loin de renforcer la motivation, cette dynamique peut générer du stress, de la compétition interne ou un sentiment d'insécurité.

L'enjeu devient alors celui d'une employabilité accompagnée plutôt qu'imposée : l'entreprise ne doit pas seulement valoriser la mobilité, mais offrir un cadre lisible, soutenant, équitable et humain pour qu'elle soit vécue positivement.

Enfin, un point fondamental ressort de cette discussion : la différence entre conception et réception des dispositifs RH. Les dirigeants valorisent l'outil, la stratégie, les indicateurs (e.g., digitalisation, IA, plateformes), tandis que les employés attendent du sens, du lien, de l'équité. Cette opposition rappelle que la valeur d'une politique RH ne réside pas dans son *design* mais dans sa réception subjective. Une pratique jugée innovante au sommet peut être vécue comme inutile, ambiguë ou stressante à la base si elle n'est pas incarnée, expliquée et soutenue.

Autrement dit, la performance d'un dispositif RH repose autant sur sa cohérence culturelle que sur sa conception technique.

En conclusion, cette mise en lien avec les grands modèles théoriques confirme que l'impact réel de la gestion des talents et de la mobilité interne ne peut être évalué indépendamment du vécu des employés. Les meilleures pratiques RH sont celles qui activent les ressorts de la motivation intrinsèque, qui favorisent l'autonomie, la clarté des parcours, la reconnaissance, et qui renforcent le sentiment d'appartenance. C'est à cette condition que les organisations peuvent transformer leurs dispositifs en véritables leviers d'engagement et de bien-être durables.

5.5 Limites des études et pistes d'amélioration

Bien que l'analyse comparative menée dans ce chapitre apporte un éclairage riche sur les effets de la gestion des talents et de la mobilité interne, plusieurs limites doivent être prises en compte, tant au niveau des sources mobilisées que de la portée des résultats.

Limites de l'étude eBloom

L'étude eBloom repose exclusivement sur la perception des dirigeants, DRH et managers. Si cette posture fournit des informations stratégiques précieuses sur l'orientation des politiques RH, elle présente néanmoins un biais d'autoévaluation important. Les répondants peuvent, consciemment ou non, surestimer la qualité de leurs dispositifs, notamment dans une perspective de valorisation externe ou de conformité normative. Par ailleurs, l'absence de données directement issues des employés empêche de vérifier l'adéquation entre la conception et la réception des pratiques RH. Enfin, l'étude ne repose pas sur des mesures longitudinales, ce qui limite l'analyse de l'impact réel dans la durée.

Limites des études empiriques complémentaires

Les quatre études mobilisées (Mensah, 2015 ; Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013 ; Badji, 2018 ; Bigaouette, 2016) apportent un contrepoint pertinent, mais elles sont elles-mêmes soumises à certaines contraintes méthodologiques. Tout d'abord, elles ont été menées dans des contextes socio-économiques et culturels spécifiques (Afrique de l'Ouest, Asie du Sud-Est, Canada), ce qui peut en limiter la transférabilité au contexte belge. De plus, les approches méthodologiques varient (quantitatives, qualitatives, mixtes), rendant les comparaisons parfois

déliçates. Enfin, aucune de ces études ne porte sur des entreprises belges contemporaines, ce qui invite à la prudence dans la généralisation des résultats.

Pistes d'amélioration pour les recherches futures

Pour pallier ces limites, plusieurs pistes pourraient être explorées. Une première consisterait à conduire une étude empirique sur la gestion des talents en Belgique francophone, en interrogeant directement les salariés, idéalement au sein des mêmes organisations que leurs responsables RH. Une méthodologie croisée, combinant entretiens qualitatifs et indicateurs quantitatifs (engagement, taux de rotation, absentéisme, score de bien-être), permettrait d'obtenir une vision plus fine et objectivable. Enfin, une approche longitudinale, suivant les effets de certains dispositifs RH dans le temps, renforcerait la robustesse analytique de ce type de recherche.

Pistes pour les pratiques organisationnelles

Au-delà des recommandations méthodologiques, l'analyse comparative souligne plusieurs leviers d'amélioration concrets pour les entreprises désireuses de renforcer l'impact de leurs politiques de gestion des talents et de mobilité interne sur le bien-être et la motivation de leurs collaborateurs.

Premièrement, il est essentiel de passer d'une approche descendante à une logique de co-construction. Trop souvent, les dispositifs RH sont conçus au niveau stratégique sans réelle implication des employés concernés. Or, la participation active des collaborateurs dans la définition des critères de mobilité, l'élaboration des plans de carrière ou la structuration des passerelles internes favorise leur engagement, leur appropriation et leur sentiment de reconnaissance. Des groupes de travail mixtes ou des ateliers de *co-design* RH peuvent permettre d'aligner les attentes des salariés avec les ambitions managériales.

Deuxièmement, la mobilité interne doit faire l'objet d'une communication transparente, régulière et pédagogique. Il ne suffit pas de créer des opportunités de mobilité : encore faut-il que les employés soient au courant de leur existence, qu'ils comprennent les critères de sélection, les étapes du processus, et les implications concrètes d'un changement de poste. Cela nécessite de renforcer la lisibilité des outils (cartographie des compétences, plateforme d'offres internes, référentiels de métiers) et de développer une culture de *feedback* autour des mobilités réussies comme des refus.

Troisièmement, les managers de proximité doivent être formés et responsabilisés. Ils jouent un rôle clé dans la réussite des mobilités, à la fois comme facilitateurs, référents de confiance et accompagnateurs de la transition. Il s'agit donc de leur donner les outils pour soutenir leurs collaborateurs (entretien de mobilité, suivi de l'intégration, gestion des émotions liées au changement), mais aussi de les valoriser lorsqu'ils favorisent le développement de leurs équipes plutôt que de retenir les talents par crainte d'appauvrir leur service.

Quatrièmement, la mobilité ne doit pas être réduite à la seule logique ascendante (promotion hiérarchique), mais intégrée dans une vision plus large et inclusive des parcours. Les mobilités horizontales, les changements de projet ou de service, les missions transversales, ou encore les dispositifs d'enrichissement de poste doivent être reconnus et valorisés comme des opportunités de progression et de développement professionnel. Cela suppose également de prendre en compte les spécificités des métiers d'expertise ou des fonctions support, souvent en marge des circuits classiques d'évolution.

Enfin, pour maximiser l'efficacité de ces pratiques, il est nécessaire de mesurer régulièrement leur impact réel. Cela implique d'aller au-delà des indicateurs de mise en œuvre (nombre de mobilités, durée moyenne dans un poste) pour interroger le vécu des salariés : ressentent-ils une amélioration de leur motivation ? Leur bien-être s'est-il renforcé suite à un changement de fonction ? Ont-ils le sentiment que leurs compétences sont mieux valorisées ? L'intégration d'enquêtes de satisfaction post-mobilité, de tableaux de bord qualitatifs, ou d'indicateurs de climat social est à ce titre essentielle.

Ainsi, les organisations qui souhaitent transformer la gestion des talents en levier durable d'engagement doivent adopter une démarche intégrée, participative et centrée sur l'expérience vécue par les collaborateurs. Il ne s'agit pas uniquement de formaliser des dispositifs, mais de créer les conditions pour qu'ils soient compris, justes et porteurs de sens.

5.6 Conclusion

Ce chapitre a permis de mettre en lumière les tensions, mais aussi les convergences, entre la perception des managers et celle des employés à propos de la gestion des talents et de la mobilité interne. Si les dirigeants interrogés dans l'étude eBloom affichent une volonté stratégique forte d'investir dans ces dispositifs, les études centrées sur les employés montrent que ces ambitions ne produisent des effets positifs que lorsqu'elles sont perçues comme légitimes, transparentes et adaptées aux besoins individuels.

L'analyse a révélé que des concepts tels que l'autonomie, la reconnaissance, l'équité et la lisibilité des parcours professionnels sont au cœur de l'impact réel sur la motivation et le bien-être au travail. Ces résultats confirment les apports théoriques développés dans les chapitres précédents, tout en soulignant l'importance d'une approche plus participative, incarnée et contextualisée des pratiques RH.

En intégrant les limites méthodologiques des études existantes et en formulant des pistes d'amélioration concrètes, ce chapitre pose les jalons d'une réflexion renouvelée sur la manière de concevoir et de piloter les parcours professionnels au sein des organisations.

6. Conclusion générale

Dans un monde du travail en mutation rapide, les organisations sont appelées à conjuguer agilité stratégique et attention portée à l'expérience humaine du travail. Ce travail de fin d'études a interrogé le rôle que peuvent jouer la gestion des talents et la mobilité interne dans la motivation et le bien-être des collaborateurs, deux dimensions essentielles à la fois pour la performance durable des entreprises et pour l'épanouissement individuel.

La première partie du mémoire a permis de construire un cadre théorique solide, mobilisant des concepts clés tels que la motivation intrinsèque (Deci & Ryan), la justice organisationnelle (Greenberg, Colquitt), l'employabilité (Barbier, Laville) et la hiérarchie des besoins (Maslow). Ces modèles ont permis d'éclairer les conditions nécessaires pour que les pratiques de gestion des talents ne soient pas perçues comme des outils de gestion abstraits, mais comme des leviers concrets de reconnaissance, d'évolution et de sens au travail.

La seconde partie du mémoire a confronté ces apports théoriques à la réalité du terrain. L'analyse de l'étude eBloom a mis en lumière une perception globalement favorable des dispositifs RH par les dirigeants, mais qui contraste nettement avec les attentes et ressentis exprimés dans la littérature centrée sur les salariés. Les écarts les plus marqués concernent la transparence des opportunités, la qualité de l'accompagnement managérial et le sentiment d'équité dans les processus internes. Ces différences traduisent une tension persistante entre *design* stratégique et réception vécue des politiques RH.

Ces constats ont permis d'identifier plusieurs leviers d'amélioration. Une gestion des talents réellement porteuse de sens suppose non seulement des dispositifs bien conçus, mais aussi un

accompagnement de proximité, des *feedbacks* réguliers, une communication transparente et une co-construction des parcours. Il s'agit de passer d'une logique de sélection à une logique de valorisation, d'une logique descendante à une logique partagée.

Ce mémoire présente cependant certaines limites. Il s'appuie principalement sur des données secondaires, sans enquête directe auprès des salariés. De plus, les résultats restent contextualisés dans un cadre géographique et culturel particulier, ce qui limite leur portée généralisable. Il serait pertinent d'approfondir ces observations par des recherches mixtes sur le terrain, combinant entretiens qualitatifs et données quantitatives comparées entre différents types d'organisations.

En somme, la gestion des talents et la mobilité interne ne sont pas uniquement des instruments RH : elles sont le reflet d'un rapport au travail, aux personnes et à la culture organisationnelle. Lorsqu'elles sont mises en œuvre dans un cadre cohérent, juste et soutenant, elles peuvent devenir de puissants vecteurs de motivation, d'engagement et de bien-être durable. À l'inverse, si elles sont perçues comme ambiguës, arbitraires ou inaccessibles, elles risquent de creuser le fossé entre le discours managérial et la réalité du terrain.

Bibliographie

Monographies (livres)

- Antoine, G. (2024). *La gestion stratégique des talents en entreprise*. Éditions RH Pro.
- Barthe, B., Peretti, J.-M., & Terramorsi, A. (2009). *Management des talents et qualité de vie au travail*. Liaisons.
- Benko, G. (1989). *La révolution des services*. Presses Universitaires de France.
- Bigaouette, C. (2016). *Gestion de la mobilité interne et ses obstacles dans les entreprises du secteur de l'assurance* [Mémoire de maîtrise, HEC Montréal]
- d'Armagnac, M., Klarsfeld, A., & Martignon, A. (2016). *La gestion des talents en entreprise : concepts, pratiques et outils*. Dunod.
- Durand, T. (2006). *Stratégies et compétences*. Dunod.
- Hansez, I., De Keyser, V., & Mairiaux, P. (2021). *Stress au travail et bien-être des salariés*. De Boeck Supérieur.
- Janand, A. (2014). *Mobilité interne et gestion des carrières : un levier de performance durable*. L'Harmattan.
- Janand, A., & Guy-Coquille, O. (2017). *L'accompagnement des parcours professionnels en entreprise*. EMS Management & Société.
- Lavoie, C. (2024). *Justices organisationnelles et motivation au travail : vers un management humaniste*. Presses Universitaires du Québec.
- Le Boterf, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2010). *Professionaliser les acteurs du développement des compétences*. Éditions d'Organisation.
- Martin, D. (2014). *Génération Y et entreprise : redéfinir l'engagement au travail*. Eyrolles.
- Peretti, J.-M. (2015). *Gestion des talents et des compétences*. Vuibert.
- Ponthieux, S., & Meyer, T. (2015). *L'employabilité : Enjeux, pratiques et perspectives*. Dunod.
- Robert, N. (2007). *Les émotions au travail : une approche psychosociologique*. L'Harmattan.
- Salais, R. (1991). *L'invention du chômage*. Presses Universitaires de France.
- Taskin, L. (2003). *Vers une flexibilité concertée : nouvelles régulations du travail dans les organisations*. Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence : Pour une nouvelle logique*. Liaisons.

Articles de périodique papier

Amont, L. (2015). La mobilité interne comme levier stratégique de gestion des talents. *Revue des Sciences de Gestion*, 5(277), 45–52.

Badji, O. (2018). *Pratique de la mobilité interne et performance individuelle des cadres*. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 24(2), 331–338.

Barabel, M., Meier, O., & Perret, A. (2012). La mobilité interne au service de la performance organisationnelle. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 84, 3–17.

Barbier, J.-C. (2002). L’employabilité : genèse et ambiguïtés d’un concept flou. *Sociologie du Travail*, 44(3), 311–330.

Beckel, J. L., & Fisher, G. G. (2022). Remote work and employee well-being: A framework for sustainable practices. *Journal of Organizational Psychology*, 20(3), 112–130.

Braun, C. (2021). Les talents au cœur de la stratégie RH. *Revue Française de Gestion*, 47(306), 93–109.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Dejoux, C. (2009). La gestion des talents dans les organisations. *Revue Française de Gestion*, 193, 133–147.

Dietrich, A. (2007). L’expertise dans l’entreprise : entre reconnaissance et isolement. *Sociologie du Travail*, 49(2), 217–234.

Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Télétravail, flexibilité et risques psychosociaux : vers une nouvelle organisation du travail ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 94(2), 25–38.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.

Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.

Janand, A., & Brillet, F. (2015). Les politiques de mobilité interne dans les entreprises publiques françaises. *Revue Française de Gestion*, 41(252), 85–102.

Janand, A., & Voynnet-Fourboul, C. (2015). La mobilité interne, outil de gestion des carrières et de fidélisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 98(4), 33–47.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.

Laville, E. (2000). L'employabilité, entre responsabilité individuelle et enjeu collectif. *Revue Française de Gestion*, 130, 89–104.

Loup, J., Maurice, J., & Rodhain, F. (2020). Technologies nomades et bien-être au travail. *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, 9(1), 77–101.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Mensah, J. K. (2015). A coalesced framework of talent management and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544–566.

Mensah, J. K. (2020). Talent management and employee outcomes: A psychological contract perspective. *Public Organization Review*, 20(2), 259–277.

Oubrahimi Jannani, M. (2023). La mobilité interne comme outil de fidélisation et d'engagement des talents : étude empirique. *Management & Avenir*, 132(6), 89–110.

Poorhosseinzadeh, M., & Subramaniam, I. D. (2013). Talent management and employee engagement: A study of Malaysian multinational companies. *Asian Social Science*, 9(6), 41–46.

Pralong, J. (2008). Le sens au travail : une ressource pour la motivation et l'engagement. *Revue Française de Gestion*, 34(180), 101–119.

Taskin, L., & Schots, J. (2005). La flexibilité fonctionnelle dans les entreprises contemporaines. *Revue des Sciences de Gestion*, 3(215), 23–38.

Taskin, L., Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2022). Le management hybride à l'ère du télétravail. *Revue Française de Gestion*, 48(304), 27–48.

Sites Internet

INRS. (2020). *Prévention des risques psychosociaux : Stress, harcèlement, violences*. En ligne : <http://www.inrs.fr>

OIT. (2016). *Guide pratique sur les risques psychosociaux*. Organisation Internationale du Travail.

Abstract :

In today's rapidly evolving work environment, talent management and internal mobility have become strategic levers to align organizational performance with employee well-being. This master's thesis examines the impact of these HR practices on motivation and engagement. The research is grounded in a theoretical framework that includes self-determination theory, expectancy theory, organizational justice, and employability. It is supported by qualitative insights drawn from the eBloom study, which captures the perspectives of executives and HR leaders. Findings reveal a significant gap between strategic intentions and employee experiences, particularly regarding fairness, transparency, and support. This study highlights the need to move from tool-driven HR models to more human-centered approaches. It offers concrete recommendations for building equitable, transparent, and meaningful career development systems, emphasizing that the effectiveness of HR policies depends not only on their design but on how they are perceived and experienced by employees.

Résumé :

Dans un environnement de travail en évolution rapide, la gestion des talents et la mobilité interne sont devenues des leviers stratégiques pour aligner la performance organisationnelle sur le bien-être des employés. Ce travail de fin d'études examine l'impact de ces pratiques RH sur la motivation et l'engagement. La recherche s'appuie sur un cadre théorique intégrant la théorie de l'autodétermination, la théorie des attentes, la justice organisationnelle et l'employabilité. Elle est étayée par des données qualitatives issues de l'étude eBloom, qui recueille les perceptions de dirigeants et de responsables RH. Les résultats révèlent un écart significatif entre les intentions stratégiques et l'expérience vécue des employés, en particulier en matière d'équité, de transparence et de soutien. Ce travail souligne la nécessité de passer de modèles RH centrés sur les outils à des approches plus humaines. Il propose des recommandations concrètes pour bâtir des dispositifs de développement de carrière équitables, transparents et porteurs de sens, en insistant sur le fait que l'efficacité des politiques RH dépend non seulement de leur conception, mais aussi de la manière dont elles sont perçues et vécues par les collaborateurs.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm