

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Mobilité interne et perception de
justice organisationnelle dans
l'administration publique :
enjeux et perspectives**

Auteure : PARYS Sandrine
Promoteur : ALOMAR Mohamad Amin
Année académique 2024-2025
Master 60 en sciences du travail

Remerciements

Je remercie mon promoteur, le Professeur Alomar, pour son accompagnement bienveillant et ses conseils éclairés qui ont été essentiels tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens également à remercier ma famille, et tout particulièrement mon mari et mes enfants, dont le soutien au quotidien a été une source précieuse d'encouragement et de motivation.

Enfin, un immense merci à toutes les personnes qui ont cru en moi et qui m'ont soutenue dans ce défi de reprise d'études. Ce projet, qui me tenait à cœur depuis des années, n'aurait pu aboutir sans leur aide.

Table des matières

1	Introduction.....	1
2	Mobilité interne.....	2
2.1	Contexte.....	2
2.2	Définition de la mobilité.....	2
2.2.1	Formes de mobilité.....	3
2.3	Outils de gestion de carrière pour la pratique de la mobilité.....	3
2.3.1	Organisations.....	4
2.3.2	Individus.....	4
2.4	Facteurs influençant la mobilité et les impacts.....	5
2.4.1	Organisations.....	5
2.4.2	Individus.....	7
2.4.3	Structures.....	9
2.5	Pratique de la mobilité interne dans le contexte de l’administration publique.....	11
3	Justice organisationnelle	16
3.1	Définition et composantes de la justice organisationnelle.....	16
3.1.1	Justice distributive.....	17
3.1.2	Justice procédurale	18
3.1.3	Justice interactionnelle	19
3.1.4	Quelques effets de la justice organisationnelle	20
3.2	Justice organisationnelle dans le contexte de l’administration publique.....	22
4	Analyse de l’influence de la mobilité interne sur la perception de justice organisationnelle dans l’administration publique	23
5	Conclusions.....	28
6	Bibliographie.....	30
7	Annexes.....	39

1 Introduction

Ces dernières années, les administrations publiques, comme les entreprises, ont été confrontées à diverses crises. La situation économique et les restrictions budgétaires les ont obligées à repenser la gestion de leurs ressources humaines afin de rationaliser leurs effectifs tout en répondant aux attentes de modernisation et d'efficacité (OCDE, 2023). Dans ce contexte, la mobilité interne se présente comme un levier stratégique. Elle permet aux organisations de répondre à leurs besoins d'allocation des compétences mais également d'augmenter la satisfaction et l'engagement des employés (Janand et Fourboul, 2015, Moulette et al., 2019).

Cependant, la mise en œuvre de la mobilité interne soulève des questions en termes de justice organisationnelle. L'enjeu est de taille puisque la perception de justice organisationnelle, à savoir : le sentiment d'être traités avec équité, constitue un élément central dans l'engagement des agents (Demmke, 2019). Cette perception de justice repose sur trois dimensions : la justice distributive (équité dans la répartition des ressources), la justice procédurale (équité des processus) et la justice interactionnelle (qualité des relations et des informations partagées) (Cropanzano et al. 2007). Chacune de ces trois dimensions joue un rôle, façonne l'expérience des agents et influence la perception d'équité au sein de l'organisation.

Dans cette perspective, ce mémoire vise à comprendre comment la gestion de la mobilité interne peut soit renforcer la perception de justice organisationnelle et l'engagement des agents, soit créer un sentiment d'injustice et de frustration. La problématique peut donc être formulée comme suit : comment la mobilité interne influence-t-elle la perception de justice organisationnelle dans l'administration publique ?

Pour aborder cette question, ce travail s'appuie sur une revue de la littérature qui explore les concepts de mobilité interne et de justice organisationnelle, tout en mettant en lumière les spécificités des administrations publiques. Ce travail sera également illustré par l'exemple de pratiques mises en œuvre au sein du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles (MFWB).

Il se structure en trois parties :

- la première aborde les définitions, les différentes formes, les outils et l'importance de la mobilité interne, complétée par les spécificités dans l'administration publique ;
- la deuxième examine la justice organisationnelle, précise ses différentes composantes et voit la façon dont elle est perçue au sein de l'administration ;
- la troisième analyse comment la mobilité interne influence la perception de justice organisationnelle dans le contexte de l'administration publique.

Puis, ce mémoire se conclura par les limites de cette étude ainsi que les recommandations pour améliorer la perception de justice organisationnelle.

2 Mobilité interne

2.1 Contexte

Dans les années 1960, Piore et Doeringer (1971 cités dans Grasser et Noël, 2021) ont étudié la gestion de la main d'œuvre dans les sociétés industrielles. Deux types de modes de gestion en sont ressortis : le marché externe du travail et le marché interne du travail. Le marché externe du travail est influencé par l'offre et la demande de travail où les individus sont considérés comme un facteur de production répondant aux besoins de l'entreprise. Tandis que le marché interne du travail est basé sur des règles de gestion propres à l'entreprise, comme la mobilité interne qui permet de pourvoir les postes. À l'époque, la notion de carrière était vue comme une « trajectoire professionnelle d'une personne depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation » (Taskin et Dietrich, 2020, p. 185). Le contexte économique favorable de l'époque favorisait la fidélisation des employés sur le long terme (Grasser et Noël, 2021) et la progression dans la carrière était ascendante. Dès les années 1990, l'évolution du marché du travail a poussé les entreprises à revoir leurs structures hiérarchiques en les aplatissant. Ceci a limité la mobilité verticale et a privilégié la mobilité horizontale (Taskin et Dietrich, 2020). Ces mutations ont entraîné une révision de la notion de carrière en intégrant, par exemple, le concept de carrière nomade ou de carrière sans frontière (Guery et al., 2019).

2.2 Définition de la mobilité

La mobilité est définie, par Peretti (2015, p. 188), dans son dictionnaire des ressources humaines comme : « d'une part, le caractère de ce qui peut changer de place, de position et d'autre part comme le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise. ».

Hellemans et Equeter (2019, p. 300) la catégorisent de la sorte : « la mobilité professionnelle est catégorisée comme inter-organisationnelle (externe) ou intra-organisationnelle (interne), verticale (hiérarchique), horizontale (fonctionnelle) ou radiale (rapprochement vers le centre de prises de décisions), définitive ou provisoire, nationale ou internationale, initiée par le travailleur (volontaire, choisie) ou imposée par l'organisation (subie). »

Ce travail se concentre spécifiquement sur la mobilité interne, qui se caractérise par les mouvements du personnel au sein d'une même organisation. Elle se distingue par cela de la mobilité externe. Dans la littérature, le concept de mobilité interne est régulièrement associé à

la mobilité intra-organisationnelle, voire désigné de manière générique sous le terme de « mobilité ».

2.2.1 Formes de mobilité

Selon Cadin et al. (2012), le terme de mobilité recouvre diverses formes de mobilité qui varient d'une entreprise à l'autre. En ce qui concerne, la mobilité interne, ils identifient trois formes principales :

- la mobilité verticale ou promotion : une évolution dans la hiérarchie au sein d'une organisation ;
- la mobilité horizontale, professionnelle ou fonctionnelle : un changement de poste ou de fonction, sans changement de niveau hiérarchique ;
- la mobilité d'environnement : un changement de lieu de travail tout en conservant la même fonction, le même niveau hiérarchique (il s'agit alors de mutation). La mobilité d'environnement englobe la mobilité géographique et la mobilité internationale qui revêtent plusieurs formes (missions courtes, flexpatriation et commuting, mobilités alternées ou encore mobilité internationale virtuelle).

Schein (1968) propose trois dimensions à la mobilité dans les organisations : la dimension verticale (monter ou descendre dans la hiérarchie), la dimension radiale (éloigner ou rapprocher des postes de pouvoir) et la dimension circonférentielle (changer de poste, de fonction au même niveau de hiérarchie) (cf. figure 1). D'autres auteurs proposent également différentes formes de mobilité. De Vos et al. (2008) évoquent trois types de mobilité interne non verticales : premièrement, le changement de poste sans changement de statut, salaire, responsabilité ; deuxièmement, l'élargissement des missions avec l'acquisition de nouvelles compétences et de responsabilités ; enfin, l'implication de manière temporaire dans certaines missions ou projets qui s'accompagnent d'un apprentissage et d'un renforcement du réseau. Peretti (2015, p. 189) définit la notion de mobilité transversale comme : « une mobilité interne permettant au salarié d'acquérir une vision plus large de l'entreprise ». Pennaforte et al. (2022, p. 196) proposent la mobilité latérale (cf. figure 2) et « le rapprochement du pouvoir ». Comme évoqué dans le contexte (cf. 2.1 Contexte), l'aplatissement des structures hiérarchiques favorise ces formes de mobilité (Janand et Fourboul, 2015).

2.3 Outils de gestion de carrière pour la pratique de la mobilité

La gestion de carrière permet la planification et l'organisation de la mobilité (Guery et al., 2019). Ses outils sont liés à cette notion de gestion de carrière (Moulette et al., 2019). Ils sont

soit mis à disposition des organisations pour optimiser leurs ressources, soit mis à disposition des individus pour répondre à leurs besoins de développement (Guery et al., 2019).

2.3.1 Organisations

- **Le plan de remplacement (ou de succession)** : créé pour disposer d'un remplaçant immédiat en cas de départ d'un employé occupant un poste clé. Constitue un pool de personnes susceptibles de répondre aux besoins de l'entreprise.
- **Le comité de carrières (ou revue du personnel)** : exerce une fonction de régulation en vérifiant que les décisions prises en termes de carrière des salariés respectent à la fois la stratégie de l'organisation et les profils des individus concernés. Ce comité est organisé à un certain niveau hiérarchique afin de disposer d'une vue d'ensemble des besoins de l'entreprise et parallèlement au niveau des individus pour s'assurer de la bonne utilisation du potentiel des salariés.
- **L'entretien d'évaluation** : permet à la hiérarchie et à l'employé d'évaluer l'année écoulée et de fixer de nouveaux objectifs pour l'année à venir tout en fournissant à l'employé l'occasion de s'exprimer sur ses attentes en termes d'évolution et à la hiérarchie de détecter les talents.
- **L'entretien de carrière** : permet à l'organisation de s'assurer du bon déroulement de la carrière de l'employé et d'examiner les perspectives d'évolution.
- **Le centre d'évaluation (assessment center)** : évalue les compétences des employés en observant et en analysant les comportements dans des situations professionnelles.

2.3.2 Individus

- **La bourse d'emploi** : regroupe l'ensemble des emplois à pourvoir au sein de l'entreprise. Toutefois, ces bourses ne sont pas toujours optimales parce qu'elles peuvent manquer de transparence. Les informations peuvent être incorrectes, peuvent être manquantes ou insuffisamment mises à jour.
- **La cellule d'orientation (ou l'espace mobilité)** : permet aux employés d'élaborer des projets professionnels. Cette cellule est constituée de personnes faisant partie de la RH afin de garantir une certaine confidentialité.
- **Le mentorat (ou mentoring)** : accompagne un mentoré de manière personnalisée (parrainage, accès au réseau, etc.) pour le stimuler dans l'évolution de sa carrière.

Moulette et al. (2019) reprennent les mêmes types d'outils. Néanmoins, ils proposent une série d'outils supplémentaires du point de vue stratégique ou du point de vue opérationnel de l'organisation.

Par exemple :

- **la charte de mobilité interne** : donne de la transparence aux politiques et aux processus de mobilité interne ;
- **la communication** : sensibilise les acteurs de la mobilité interne à l'aide d'affichage, de petits déjeuners axés sur la mobilité interne, etc.

2.4 Facteurs influençant la mobilité et les impacts

Divers facteurs influencent la mobilité interne. Son application varie suivant les contextes de chaque organisation, des motivations individuelles et des dynamiques du marché du travail (Cadin et al. 2012).

2.4.1 Organisations

D'après Cadin et al. (2012), pour les organisations, la mobilité fonctionne comme un levier incitant les équipes à améliorer leurs compétences et la collaboration grâce au partage des bonnes pratiques et/ou de nouvelles techniques. En fonction des besoins, la mobilité interne offre la possibilité aux entreprises de s'adapter et de redistribuer leurs ressources humaines vers les services qui en ont le plus besoin et ainsi d'améliorer leur fonctionnement global. En créant une dynamique de mobilité interne efficace, les entreprises évitent mieux le recours à la mobilité externe puisqu'elles connaissent déjà leurs employés et vice-versa. Cela rend la prise de poste plus rapide et moins aléatoire pour les deux parties tout en évitant le coût d'intégration de nouveaux individus.

Dans un souci de sécurité opérationnelle, certaines entreprises ont tendance à maintenir leurs employés expérimentés à leur poste afin d'éviter une baisse de leur performance. En effet, la connaissance entre les mains de quelques individus les rendrait difficiles à remplacer. Ainsi, la mobilité est perçue comme une potentielle source de désorganisation et une augmentation de la charge de travail (Cadin et al., 2012). Les managers peuvent craindre de perdre leurs meilleurs collaborateurs. Cette situation peut engendrer une rétention des talents. En outre, quand les tâches se spécialisent et dans le cas des organisations travaillant en silos, le changement d'un département à l'autre complique la mobilité horizontale (Janand et Guy-Coquille, 2017).

Qui plus est, la mobilité dépend de la taille et du mode d'organisation des entreprises. Ce mode va influencer la façon dont la mobilité peut être perçue et développée. Ils distinguent trois modèles d'organisation :

- le modèle administratif qui se base sur la gestion de carrières et ses grades, l'égalité et la reconnaissance via les concours ;

- le modèle technocratique qui vise le développement des individus sur base des besoins des entreprises ;
- le modèle baronnique a un caractère opportuniste dans la mesure où les individus sont mobilisés suivant les besoins de l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de disposer d'une information disponible et actualisée de la part des individus et des entreprises (Cadin et al., 2012).

Chaque organisation possède son propre contexte. Les pratiques de mobilité se développent et prennent des significations différentes en fonction des spécificités de l'organisation et de sa philosophie de gestion des ressources humaines (Janand, 2015). Par ailleurs, comme le soulignent Taskin et Dietrich (2020), l'acceptation des pratiques de mobilité est influencée par le lieu, les valeurs et la culture organisationnelle. Ainsi, le contexte conditionne la perception de la mobilité par les individus. De plus, l'évolution du contexte peut impacter la façon dont la mobilité se trouve mise en œuvre. Dès lors, à l'organisation de veiller à clarifier ses politiques de ressources humaines et aux gestionnaires de carrière d'être attentifs à l'harmonie du parcours des individus (Janand, 2015).

De surcroît, les organisations peuvent recourir aux processus informels afin de leur permettre d'avoir une plus grande adaptabilité de leur ressource (Blanchette, 2022). Des réseaux informels, comme le réseautage, peuvent prendre le dessus, ce qui va créer des inégalités dans l'accès aux opportunités (Janand et Guy-Coquille, 2017).

La mobilité interne fonctionne lorsque les informations circulent correctement au niveau des individus et au niveau des responsables. Ces responsables doivent connaître les attentes et compétences des individus pour les mettre en lien avec les besoins de l'organisation (Cadin et al., 2012). De plus, ils doivent, en collaboration avec les ressources humaines, porter une attention particulière à la définition des possibilités de mobilité interne et de leurs conditions. De manière concrète, le rôle des responsables consiste à : accompagner leurs employés dans leur développement professionnel, communiquer clairement les perspectives de mobilité possibles, soutenir activement les employés dans leur démarche et leur fournir les ressources nécessaires pour y arriver, telles que la formation ou le coaching. Plus globalement, l'organisation doit veiller à rendre visibles et accessibles, à tous, les possibilités de mobilité interne (Pennaforde et al., 2022). D'après Blanchette (2022, p. 107), « le formalisme des processus de mobilité donne une chance à tous les salariés d'être acteurs de leur mobilité et de leur employabilité. Les processus de mobilité se doivent d'être justes et équitables pour les salariés. ». Le modèle « hybride », qui combine les processus formels et informels de mobilité,

présente une approche équilibrée, d'une part, avec le processus formel et sa transparence, sa capacité à encourager les employés à devenir acteurs de leur parcours et d'autre part, avec le processus informel et sa capacité à faire jouer les réseaux, à offrir de la flexibilité dans la gestion des ressources afin de répondre rapidement aux besoins de l'organisation (Blanchette, 2022).

2.4.2 Individus

Du côté des individus, Schein (1990), dans sa théorie des ancrs de carrière, explique quelles sont les motivations qui poussent les individus dans leurs choix professionnels. Les ancrs sont les éléments qui permettent à l'individu de définir sa carrière et les choix faits au fil de son expérience professionnelle. Elles se déclinent en plusieurs dimensions : la sécurité, l'autonomie, la compétence technique, la compétence managériale, la créativité entrepreneuriale, le service à une cause, le défi pur ou encore le style de vie. Cette théorie est utile dans le cadre de la gestion de la mobilité interne en permettant aux individus de réfléchir à leurs aspirations et d'aligner leurs capacités de développement avec leurs objectifs. De plus, les organisations peuvent mieux comprendre les besoins des individus et adapter leurs systèmes de gestion des ressources humaines tout en respectant les impératifs organisationnels.

Selon Janand et Fourboul (2015), les changements dans l'organisation du travail des dernières décennies ont transformé la manière dont les individus gèrent leur carrière. Cela demande aux individus d'acquérir de nouvelles compétences en gestion et également de faire appel à leur motivation intrinsèque. Selon Deci (1971) cité par Gotteland et al. (2017, p. 13), la motivation intrinsèque peut se définir comme : « la volonté de s'engager dans une tâche pour elle-même contrairement à la motivation extrinsèque qui désigne la composante de la motivation liée aux bénéfices que l'individu pense en retirer. ». La théorie de Thomas (2009) citée dans Janand et Fourboul (2015) par rapport à la motivation intrinsèque (sens, choix, compétence et progrès) appliquée à la mobilité interne, permet de dégager des pistes de réflexion pour l'organisation afin d'améliorer la motivation intrinsèque des individus : choix du poste, reconnaissance des compétences, compréhension de la stratégie de l'entreprise, évolution et progression de la trajectoire (cf. figure 3). À la faveur de cet éclairage, nous comprenons que cette motivation intrinsèque devient un facteur dont il faut tenir compte dans la mobilité interne, dès lors que l'individu devient acteur de sa mobilité.

Par ailleurs, Hackman et Oldham (1976), cités dans Janand et Fourboul (2015, p. 19), avancent que « trois états psychologiques auraient un impact majeur sur la motivation et la satisfaction au travail : le sens du travail, le sentiment de responsabilité qu'a la personne à l'égard des résultats qu'elle obtient, ainsi que la connaissance des résultats de sa performance au travail. ».

La mobilité joue un rôle dans la motivation des individus, soit en étant une récompense pour les efforts fournis, soit en développant ses compétences et connaissances, ou encore en apportant un bénéfice financier, ce qui accroît la satisfaction au travail. (Moulette et al., 2019).

L'engagement des individus est renforcé lorsque la mobilité est bien gérée et que les employés ont connaissance de leurs perspectives de carrière. En effet, les individus bénéficiant d'opportunités de développement sont plus motivés et peuvent davantage s'identifier aux objectifs organisationnels (Cadin et al., 2012). La combinaison des définitions d'O'Reilly et Chatman (1986) et Mathieu et Zajac (1990) (cités dans Rojot et al., 2009, p. 280) aboutit à une définition de l'engagement organisationnel : « lien perçu entre un employé et son organisation ». Par ailleurs, Rojot et al. (2009) retiennent le modèle d'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991, cité dans Rojot et al., 2009). Ce modèle repose sur plusieurs types d'engagement : l'engagement affectif (implication et attachement émotif à l'organisation), l'engagement normatif (loyauté envers l'organisation) et celui de continuité (coûts perçus par l'individu s'il quitte l'organisation). D'après Autissier et al. (2022), l'engagement, dans le cadre professionnel, repose sur quatre besoins des individus : le besoin de sécurité (changements dans les conditions de travail, la vie privée ou la sécurité de l'emploi), le besoin d'avenir (possibilité de progrès et non une contrainte), le besoin de reconnaissance (rétribution claire pour les efforts fournis) et le besoin de participation (implication et écoute active).

Selon Abraham (2002), grâce à la mobilité, les individus augmentent leur autonomie et leur employabilité par le partage de connaissance et d'expérience dans les différentes équipes. Cette autonomie permet de limiter les coûts d'encadrement et d'améliorer la qualité du travail fourni. En somme, l'auteur affirme que la mobilité crée de la valeur tant pour les individus que pour les organisations en optimisant le capital humain.

Notons en outre que, selon Cadin et al. (2012), les individus peuvent percevoir la mobilité comme risquée si elle résulte d'un mauvais choix, notamment, si leurs performances devaient diminuer dans leurs nouveaux postes et qu'ils s'en trouvaient pénalisés (Cadin et al. 2012). Toutefois, elle peut être perçue positivement si elle est accompagnée d'une augmentation salariale ou d'une montée en compétences. Néanmoins, avant de se lancer, les individus pèsent le pour et le contre et les bénéfices attendus doivent être au rendez-vous. Toujours selon Cadin et al. (2012), ce phénomène représente une « balance de mobilité », partage entre les risques et les bénéfices. La plupart du temps, l'individu choisit d'être mobile, dès lors que le changement lui offre des avantages potentiels. D'autres facteurs peuvent influencer sa décision, tels que les

politiques internes de l'organisation, les procédures mises en place, la visibilité des opportunités, mais aussi des éléments plus personnels comme des circonstances familiales, l'ancienneté, la capacité d'adaptation ou encore la tolérance à l'incertitude.

Le changement de poste d'un individu l'oblige à s'adapter à de nouveaux modes de fonctionnement et à un nouvel environnement de travail. Cela peut provoquer chez l'individu un sentiment d'insécurité ainsi qu'une crainte par rapport à ce changement (Janand et Guy-Coquille, 2017). Dans cette optique, Notais et Perret (2012, p. 134) introduisent le concept de « spatialité du parcours de mobilité ». Le parcours de mobilité se définit comme : « la reconfiguration d'un espace « déjà là » et la fabrication d'un nouvel espace matériel et symbolique. ». Ainsi, l'individu doit fournir des efforts pour intégrer la distance par rapport au nouveau poste (savoirs, compétences, ...), la distance organisationnelle (familiarité organisationnelle et professionnelle) et doit se construire son espace. Afin de favoriser une mobilité réussie, plusieurs outils peuvent être mis en œuvre : la coprésence avec « la proximité topographique qui rassemble, en un même espace, en contiguïté physique, des entités ou des objets spatialisés afin de rendre possibles leurs relations » (Lussaut, 2007 cité dans Notais et Perret, 2012, p. 129), l'affordance qui facilite les discussions informelles et permet, ainsi, d'être plus libre en parole ou encore l'accompagnement du parcours par l'organisation.

Cependant, un stress supplémentaire peut surgir du fait que les individus sont davantage responsables de leur carrière. Cela est particulièrement vrai pour les individus qui n'aiment pas prendre des initiatives (Janand et Guy-Coquille, 2017). Par ailleurs, une mobilité subie ou contrainte peut avoir des effets négatifs sur les individus (Hellemans et Equeter, 2019). En effet, une mobilité mal gérée ou imposée, caractérisée par un manque de reconnaissance, de formation ou de soutien, peut engendrer une démotivation et un taux de turnover élevé. De surcroît, des difficultés d'adaptation peuvent émerger, entraînant une diminution de la performance et de l'engagement des individus (Cadin et al., 2012).

2.4.3 Structures

Le marché du travail impacte la mobilité interne. Janand et Fourboul (2015) soulignent que depuis les années 1980, les marchés internes ont été déstabilisés, ce qui a modifié la manière dont la mobilité interne est envisagée et pratiquée dans de nombreuses organisations. Le secteur d'activités influence la mobilité interne. En effet, dans les secteurs, où il y a une forte main d'œuvre, la mobilité interne est réduite. Peu d'efforts sont fournis pour retenir ou développer les individus. De plus, une mauvaise situation économique, d'une part, ne motive pas les

individus à changer de travail et d'autre part, conduit les entreprises à réduire, par exemple, les promotions internes (Janand et Guy-Coquille, 2017).

L'âge et l'ancienneté sont deux facteurs qui interviennent dans la mobilité interne. Les occasions se présentent généralement entre 25 et 45 ans et tendent à diminuer par la suite (Dupray et Recotillet, 2009). L'étude de l'Association pour l'emploi des cadres en France (APEC, 2018) révèle que la mobilité interne concerne davantage les moins de 30 ans (36%) que les plus de 50 ans (23%). L'absence de mobilité est nommée plateau (plafonnement) de carrière. Celui-ci comprend un plateau objectif (stabilité dans le poste) et un plateau subjectif (sentiment de blocage). Ce plateau se présente sous trois différentes formes : structurel (limitation des promotions), de contenu (maîtrise complète du poste) et salarial (stagnation du salaire) (Pennaforte et al., 2020). Le plafonnement de carrière peut entraîner des conséquences négatives sur les individus (insatisfaction, épuisement, stress, baisse de l'engagement, démission, retraite anticipée) et se répercuter sur les organisations (Saba et Dolan, 2021). Taskin et Dietrich (2020, p. 184) synthétisent les facilitateurs et les freins à la mobilité évoqués par Gilbert et Thionville (1990) :

Tableau 1 : Facilitateurs et freins à la mobilité (Gilbert et Thionville, 1990)

Freins	Facilitateurs
Facteurs individuels	
<i>L'intéressé</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Pas de première expérience de la mobilité - Méconnaissance d'autres lieux professionnels - Peur de ne pas être à la hauteur 	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience antérieure réussie de changement d'emploi - Connaissance diversifiée des milieux professionnels - Désir d'ajustement de soi
<i>Le supérieur hiérarchique</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Paternalisme - Pas d'expérience personnelle de la mobilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Style de management déléгатif : les subordonnés sont autonomes - Expérience personnelle de la mobilité
Facteurs liés à la gestion des ressources humaines	
<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de l'emploi au coup-par-coup - Peu de formation ou formation stricte adaptation au poste - Pas de diffusion des postes à pourvoir - Conséquences d'une demande de changement de poste non précisées - Non-prise en compte de la mobilité volontaire dans les critères de promotion 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion préventive de l'emploi - Formation préparant l'évolution professionnelle - Diffusion large et actualisée des postes à pourvoir - Règles du jeu connues du personnel - Valorisation de la mobilité volontaire dans les critères de promotion

Freins	Facilitateurs
Facteurs organisationnels	
<ul style="list-style-type: none"> - Incertitude sur le recrutement des remplaçants - Organisation par baronnies, « guerre » entre fiefs rivaux - Peu d'informations sur la vie de l'entreprise et ses métiers - Climats de travail instable, incertitudes fortes sur le devenir de l'emploi. Ou, à l'inverse, très forte stabilité et routine 	<ul style="list-style-type: none"> - Remplacements effectués sur des bases connues de la hiérarchie - Régulation centrale - Beaucoup d'informations sur la vie de l'entreprise et ses métiers - Les incertitudes existantes connues des salariés les maintiennent en éveil

2.5 Pratique de la mobilité interne dans le contexte de l'administration publique

Dans les administrations publiques des pays occidentaux, de nombreuses réformes ont été menées. Ces réformes sont élaborées sur le principe de nouveau management public et portent sur le contrôle des coûts, la responsabilisation de l'agent et l'introduction de méthodes du secteur privé. Cela a conduit les administrations à adopter de nouvelles pratiques en gestion des ressources humaines, notamment, en augmentant le nombre d'agents sous contrat, en fixant des objectifs aux agents, en encourageant la formation continue ou encore en promouvant la mobilité interne (Emery et Martin, 2008). Le statut du fonctionnaire est critiqué : « protection excessive du personnel, progression automatique de carrière et de salaire, fonctionnaires trop nombreux et inefficaces... » (Buisson et Peyrin, 2017, p. 80). La mobilité des agents publics fait l'objet de réflexions et pousse vers un parcours professionnel davantage dynamique. La mobilité est envisagée comme un droit (Buisson et Peyrin, 2017). La mobilité ouvre des possibilités pour les agents de développer leur expérience professionnelle et d'éviter la routine (cf. figure 4). Ajoutons qu'elle leur permet d'accéder à des postes plus stimulants ou d'améliorer la qualité de leur situation professionnelle (Lebret et Sandeau-Gruber, 2024).

Dans son rapport, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2023) met en avant la notion de la flexibilité dans la fonction publique. Elle y intègre la mobilité comme l'une de ses composantes stratégiques. La mobilité est vue comme un bon outil permettant de combiner les compétences des individus avec les besoins des organisations. Elle est particulièrement importante puisque les personnes recrutées le sont sur du long terme et à durée indéterminée. De ce fait, peu de mobilité externe est pratiquée. La sécurité d'emploi constitue un élément important. Les objectifs déclarés sont : le perfectionnement du personnel, une meilleure utilisation des ressources et compétences, l'adaptabilité, etc. (cf. figure 5). La pratique de la mobilité interne dans les administrations publiques offre de nombreux avantages :

le développement des compétences, la polyvalence, la motivation et le renforcement de la culture organisationnelle. Elle permet d'ajuster les besoins de l'organisation et les envies d'évolutions des agents publics tout en leur permettant de conserver une bonne employabilité sur le long terme ainsi qu'à leur offrir un parcours professionnel diversifié (Janand et Brillet, 2016).

Néanmoins, toujours selon l'OCDE (2023), plusieurs obstacles se présentent et une réflexion doit être menée pour les dépasser. La particularité de la mobilité dans l'administration publique consiste dans le devoir de s'adapter aux besoins des citoyens. Les formes (cf. figure 6) et les freins à la mobilité sont globalement similaires au privé. Ces freins sont culturels ou structurels, à savoir : l'absence de soutien, le manque de visibilité des possibilités, les processus complexes, etc. (cf. figure 7). Les mécanismes pour les surmonter présentent également des similitudes avec le privé : formation, information transparente, planification réfléchie, etc. (cf. figure 8). Cependant, la mobilité interne présente des limites. Les processus administratifs sont lourds et n'offrent pas la possibilité aux agents publics d'une gestion proactive de leur carrière. De surcroît, d'autres facteurs entravent la mobilité interne comme : les spécialisations excessives, l'organisation en silos, le peu d'informations ou encore la rétention des talents par les managers (Janand et Brillet, 2016).

Tout comme les formes, les freins et les mécanismes de contournement, les prérequis d'une mobilité efficace sont similaires à ceux observés dans le privé : les conditions, les objectifs, les mécanismes, les incitations, la culture, le soutien et la présence de données. La plupart des pays de l'OCDE ont mis en place des politiques en termes d'objectifs de mobilité, reprises dans des textes législatifs, sans vraiment avoir d'idée stratégique (cf. figure 9). Les données sur la mobilité sont rarement collectées (OCDE, 2023). Guerrero (2023) préconise que la récolte et l'analyse des données RH se fasse sur le taux de mobilité : « par métier, par emploi et par catégorie socioprofessionnelle (mobilité horizontale, géographique, ascendante). » (Guerrero, 2023, p. 50). Les données offrent un aperçu de la réalité de la mobilité et permettent de mettre en lumière les pratiques intéressantes à envisager.

Au sein du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles (MFWB), la mobilité interne est organisée selon plusieurs formes, toutes vulgarisées sur l'intranet pour permettre aux agents d'y accéder facilement (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2024e).

Dispositifs de carrière

La progression de carrière repose sur deux réglementations principales : l'AGCF du 22 juillet 1996 portant sur le statut des agents¹ et l'AGCF du 12 avril 2019 portant sur la réforme de la carrière des membres du personnel². Elle est composée de :

- **l'accession au niveau supérieur** : concours permettant aux agents statutaires d'évoluer dans la hiérarchie, notamment du niveau 2 au niveau 1, sous certaines conditions comme l'ancienneté et l'évaluation favorable. Le concours comprend plusieurs étapes : formations, épreuve générale et épreuves spécifiques (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2022c) ;
- **la promotion par avancement de grade** : appels à candidatures lancés par la Direction générale de la Fonction publique et des Ressources humaines (DGFPRH) et destinés aux agents statutaires. Cette promotion est basée sur des critères comme l'expérience, les compétences techniques et comportementales ainsi que la formation (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2022d) ;
- **la carrière plane** : promotions automatiques, pour les agents statutaires, en fonction de leur ancienneté, avec des changements de grade et de barème (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2022b) ;
- **la carrière d'expert** : reconnaissance de l'expertise des agents (contractuels et statutaires) pour des postes spécifiques, avec des appels progressifs pour différents niveaux. Les premiers appels pour le niveau 3 ont été lancés en 2022 (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2024d).

Mobilité

Parallèlement aux dispositifs de carrière, le MFWB établit une distinction entre la mobilité interne et l'appel interne (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2023b) :

- **la mobilité interne** : propose un emploi définitif vacant et s'adresse aux statutaires ou aux collaborateurs en contrat à durée indéterminée ;
- **l'appel interne** : propose un emploi vacant (définitif ou temporaire) quelle que soit la situation administrative du collaborateur.

¹ Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22 juillet 1996 portant statut des agents des Services du Gouvernement de la Communauté française, M.B., 29 août 1996, p.22873

² Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 12 avril 2019 portant réforme de la carrière des membres du personnel des Services du Gouvernement de la Communauté française, du Conseil supérieur de l'audiovisuel et des organismes d'intérêt public qui relèvent du Comité de Secteur XVII, M.B., 9 mai 2019, p.44598

La plupart des offres d'emploi sont ouvertes à la fois à l'interne et à l'externe sans différenciation de la provenance du postulant. Néanmoins, certaines d'entre elles sont taguées « mobilité interne ». Les offres sont disponibles via l'intranet (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2024e) du Ministère ou le site recrutement³.

En outre, le système de mutation, prévu par l'AGCF du 22 juillet 1996⁴, permet à l'agent de changer d'affectation vers un poste de même grade et, sauf exception, de même catégorie, au sein du Ministère. Cette mutation peut être demandée par l'agent moyennant une justification d'ordre médical ou décidée dans l'intérêt du service.

Initiative complémentaire

Le screening peut être considéré comme faisant partie de la mobilité interne. Ce screening, après un travail d'analyse de l'activité, de la charge et du nombre d'agents dans le service, aide à redistribuer les ressources humaines afin d'améliorer le bien-être des agents et la répartition de la charge de travail. Dans certains cas, les ressources ont été redéployées vers d'autres services (avec accord du Comité de direction et accompagnement de la GRH). Le projet a été lancé en 2021 et s'inscrit dans le contrat d'administration « Fédé 20>25 » (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2023a).

Mise en pratique et perspectives

Le 2ème baromètre « bien-être psychosocial au travail » du MFWB indique que 33% des agents se sentent stimulés par les perspectives de carrière qui leur sont offertes (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2024c). Les raisons de ce pourcentage pourraient s'expliquer en analysant les différents facteurs et formes de mobilité et ce à partir du point de vue de l'agent ou du point de vue de l'organisation :

Mobilité verticale

Du point de vue des agents :

- Les pratiques de gestion de carrière (accession, promotion, carrière plane) s'adressent aux agents statutaires minoritaires au Ministère (cf. figure 10).
- La rareté des promotions (pour l'année 2024 : 3 promotions rang 11, 8 promotions rang 12 et 3 promotions rang 27) (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2022d) et la longue durée du parcours d'accession peuvent décourager les agents, d'autant que les

³ <https://recrutement.cfwb.be/>

⁴ Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22 juillet 1996 portant statut des agents des Services du Gouvernement de la Communauté française, M.B., 29 août 1996, p.22873

procédures sont complexes et rigides puisqu'encadrées par des arrêtés gouvernementaux. Les promotions sont davantage à destination des niveaux 1 minoritaires au Ministère (cf. figure 11).

- La carrière plane, en étant automatique, n'implique pas, de manière dynamique, les agents dans leur développement professionnel.
- La carrière d'expert ouvre de nouvelles perspectives. L'évaluation de cette initiative est en cours. Il n'est donc pas possible actuellement d'en évaluer son impact.

Du point de vue de l'organisation :

- La rigidité administrative associée aux contraintes budgétaires freine l'adaptabilité des dispositifs.
- La lenteur des processus de promotion nuit à la capacité du MFWB à retenir et motiver son personnel.

Mobilité horizontale

Du point de vue des agents :

- La mobilité horizontale est moins valorisée que la verticale alors qu'elle pourrait répondre aux attentes des agents dans leur développement professionnel et la diversification de leurs compétences.
- Les silos organisationnels (Fédération Wallonie-Bruxelles, n.d.) (administrations générales cloisonnées avec leurs propres métiers, cultures) rendent les transitions entre services difficiles. Cela peut décourager les agents souhaitant diversifier leur parcours.

Du point de vue de l'organisation :

- Si l'ouverture des offres d'emploi est améliorée en donnant une priorité temporaire aux agents internes, l'engagement sera renforcé et l'utilisation des compétences internes maximisée.
- L'organisation en silos limite les échanges. En promouvant la mobilité interne, les équipes seront dynamisées et la collaboration entre les services améliorée. Les besoins de l'organisation seront rencontrés.

De nouvelles perspectives sont prévues dans le cadre du contrat d'administration Fédé 20>25 (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2021), conclu entre le Gouvernement et le Ministère. Il pose les stratégies pour cinq années et porte à la fois sur des objectifs transversaux et sur des objectifs sectoriels en vue d'améliorer les processus essentiels. Deux objectifs stratégiques mettent en avant des initiatives en matière de gestion des ressources humaines : l'objectif 3 vise à mettre en place de nouvelles méthodes de travail et l'objectif 4 se concentre

sur l'alignement des compétences stratégiques avec les besoins et priorités du Ministère. Ces objectifs sont déclinés notamment en matière de valorisation des agents publics et de mobilité interne. À titre d'exemples, un appel régulier sera lancé pour des postes d'experts, la promotion des agents sera revue, les disponibilités des postes ouverts et disponibles en interne seront publiées. Une cellule d'accompagnement a été créée, en 2022, afin de guider les agents dans leur mobilité, par un accompagnement court (avec un projet de mobilité) ou par un long (sans vision précise) (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2022a). Des efforts de communication seront mis en place pour promouvoir et encourager la mobilité interne (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2021). Il sera intéressant d'analyser ultérieurement l'impact de ces initiatives.

La mobilité pourra encore être améliorée en mettant en place plusieurs actions, comme, par exemple :

- encourager la transversalité organisationnelle et promouvoir la mobilité horizontale ;
- donner la priorité aux agents internes en réservant temporairement l'accès aux offres d'emploi aux agents internes ;
- simplifier et rendre les processus plus agiles en réduisant les délais et la lourdeur administrative des dispositifs ;
- renforcer la communication et l'accompagnement en informant activement les agents des opportunités de mobilité interne et les soutenant dans leurs démarches grâce à un outil comme le mentorat ;
- investir dans la mobilité et ajuster les politiques budgétaires pour permettre une gestion proactive des ressources humaines.

3 Justice organisationnelle

3.1 Définition et composantes de la justice organisationnelle

Afin de garantir l'équité et l'efficacité au sein de l'entreprise, il est essentiel que celle-ci établisse des politiques de ressources humaines (RH) claires, en lien avec ses objectifs, et veille à leurs conformités légales en vue d'éviter toute discrimination. Ces politiques se doivent d'être transparentes et d'être appliquées équitablement à tous les employés. Le principe de justice organisationnelle soutient cette démarche. La justice organisationnelle appuie la conception, l'implantation et le succès des politiques RH. Ce concept est indispensable pour instaurer des pratiques justes et équilibrées dans l'entreprise (Saba et Dolan, 2021).

La justice organisationnelle est définie comme étant : « le sentiment qu'a le salarié, à l'intérieur d'une organisation, que les décisions prises d'une part (le combien) et les processus de prise de décision d'autre part (le concernant) sont justes. » (Peretti, 2015, p. 172). Ce concept se développe avec la théorie de l'équité qui se base sur la perception des inégalités dans les échanges sociaux. Chaque individu évalue ce qu'il apporte et ce qu'il reçoit dans une relation. Cela influence sa perception d'équité. En cas de déséquilibre, des ajustements comportementaux peuvent intervenir de la part des individus pour tenter de rétablir un sentiment de justice (Adams, 1965). Bernaud et al. (2021) expliquent que ce concept porte sur les perceptions de justice ou d'injustice ainsi qu'à leurs origines et leurs répercussions et que, l'expression « justice organisationnelle » se formalise avec la publication de Greenberg en 1987.

La taxonomie élaborée par Greenberg (1987) propose un cadre conceptuel qui structure les composantes de la justice organisationnelle. Il aborde ce cadre de manière multidimensionnelle et inclut :

- la dimension réactive qui examine la réaction des individus par rapport à des traitements injustes ;
- la dimension proactive qui concerne les efforts faits par les individus afin d'assurer une relation équitable ;
- la dimension portant sur le contenu qui se concentre sur l'équité des objectifs atteints ;
- la dimension portant sur le processus qui traite des moyens utilisés pour atteindre les objectifs fixés.

Cropanzano et al. (2007) identifient trois types de justice organisationnelle : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (cf. tableau 2). Ces formes de justice sont différentes, complémentaires et peuvent se renforcer mutuellement. Une perception défavorable de l'une peut être compensée par l'autre. La justice organisationnelle est fondamentale pour les individus, car elle répond à leurs besoins économiques, relationnels et/ou moraux. La manière dont les individus perçoivent la justice ou l'injustice influence leur satisfaction, et par conséquent, leurs attitudes et leurs comportements dans l'organisation (Rojot et al., 2009).

3.1.1 Justice distributive

Du principe de la théorie de l'équité découle la justice distributive (Rojot et al., 2009). Elle concerne la perception d'équité dans la rétribution (salaire, reconnaissance, etc.), de manière proportionnelle, par rapport aux contributions (temps, compétences, efforts, etc.) et ce, par

comparaison avec un point de référence. Un déséquilibre de ce ratio peut entraîner un sentiment d'injustice et détériorer la satisfaction et la performance des employés. En cas de déséquilibre, des ajustements comportementaux peuvent intervenir de la part des individus pour essayer de rétablir un sentiment de justice. En cas de manque de rétribution, par exemple, il diminuera sa contribution (Adams, 1965).

Considérée comme la plus primaire des dimensions de justice, elle se base sur les besoins d'ordre matériel (avantages) ou d'ordre du statut (fonction) (Nadisic, 2024).

Forsé et Parodi (2006) développent, dans leur travail pour l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE), la dimension de justice distributive. L'Enquête européenne sur les valeurs de 1999 fait apparaître les priorités des citoyens européens à ce sujet, à savoir que la principale préoccupation vise à assurer la satisfaction des besoins fondamentaux pour l'ensemble de la population. Ensuite, vient l'importance accordée à la reconnaissance des mérites individuels. Enfin, à la dernière place de ces priorités se trouve la réduction des disparités majeures de revenus. Selon Forsé et Parodi (2006, p. 214), la justice distributive se caractérise comme un principe qui « s'efforce de résoudre des conflits de répartition d'un ensemble de biens entre des individus. ».

De manière plus succincte, le CNRTL⁵ (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales) définit quant à lui cette justice comme répartissant « les biens et les peines selon les mérites. ». Il y a plus de deux millénaires déjà, Aristote proposait une définition de la justice distributive, qu'il associait à la répartition des honneurs, des richesses et de tout autre avantage destiné aux membres de la cité. Cette notion constitue, selon lui, la première forme de justice particulière (Saint-Arnaud, 1984).

3.1.2 Justice procédurale

Introduite par Thibaut et Walker (1975), dans le cadre des processus de résolution de conflits juridiques, la justice procédurale se rapporte à la perception d'équité dans les procédures et dans les processus mis en œuvre dans la prise de décision. Elle se caractérise par deux types de contrôle : le contrôle du processus et celui de la décision. Les individus peuvent accepter de perdre le contrôle sur la décision dès lors que le contrôle sur la procédure reste à leur portée. En outre, Leventhal (1980 cité dans Colquitt et al., 2001) a adapté ce concept de justice procédurale dans un contexte organisationnel en mettant en évidence six critères définissant une procédure équitable :

⁵ <https://www.cnrtl.fr/definition/distributive>

- la constance : procédure appliquée de manière uniforme ;
- l'absence de biais : décision prise sans discrimination ;
- la précision des informations : décision prise sur des informations exactes ;
- la possibilité de corriger les erreurs : rectification des erreurs éventuelles ;
- la conformité aux normes éthiques : procédures dans les standards moraux et légaux ;
- la prise en compte des parties concernées : points de vue des individus sont pris en compte.

Bertholet et al. (2021) résumant la justice procédurale en trois points : l'impartialité (règles claires, transparentes et cohérentes, la voix (avoir la possibilité de s'exprimer sur une procédure) et le choix (sentiment de contrôle sur les décisions).

Folger (1987) fait un lien entre la justice procédurale et la justice distributive. Il explique qu'une procédure juste participe à la perception d'une distribution équitable. De cette façon, si les employés considèrent que le processus de décision est équitable, ils auront tendance à estimer que le résultat est juste, même si le résultat leur est défavorable. Même si l'équité ne peut être garantie à chaque fois, on tend vers une justice équitable dans l'ensemble. La standardisation des procédures peut favoriser cet objectif. Cependant, ces deux types de justice restent distincts (Greenberg, 1990).

Fall et al. (2018), dans leur étude sur la perception de justice au sein des collectivités locales françaises, expliquent que la justice procédurale influence significativement l'intention de quitter l'organisation. Il est donc important que le management soit attentif à faire respecter des procédures équitables et à garantir des pratiques RH appliquées uniformément pour tous les agents.

3.1.3 Justice interactionnelle

La justice interactionnelle se concentre sur la qualité des interactions interpersonnelles entre les supérieurs hiérarchiques et les employés lors de la mise en œuvre de décisions (Bies et Moag, 1986). Greenberg (1993 cité dans Rojot et al. 2009) propose que la justice organisationnelle soit vue en quatre dimensions en distinguant dans la justice interactionnelle, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Colquitt et al. (2001) les reprend de cette manière :

- la justice interpersonnelle, qui se réfère à la qualité des relations et la manière dont les individus sont traités ;
- la justice informationnelle, qui concerne la qualité de l'information communiquée.

Ces deux dimensions de justice interactionnelle suivent des processus spécifiques. La justice interpersonnelle est liée à la politesse, au respect, au traitement digne des individus, sans propos

inappropriés. La justice informationnelle fait appel à la notion de contrat psychologique et de ce à quoi les individus s'attendent de la part de leur organisation. Dans l'administration publique, par exemple, le contrat repose sur la compensation de la sécurité de l'emploi et la loyauté d'une part, et un salaire plus faible que dans le privé d'autre part. Deux sources sont à l'origine de la perception de justice interactionnelle : le supérieur hiérarchique et l'organisation. Le manager a un impact plus significatif que celui de l'organisation sur la perception de la justice des individus. Par son comportement, le manager peut influencer directement la confiance, l'engagement, la satisfaction au travail des employés (Nadisic, 2024). Ainsi, la justice interactionnelle se rapporte à la manière avec laquelle les dirigeants interagissent avec leurs subordonnés, notamment en termes de respect et d'honnêteté dans la communication (DeConinck et Johnson, 2009).

3.1.4 Quelques effets de la justice organisationnelle

Les sentiments de traitement juste engendrent des attitudes positives de la part des employés, suscitant ainsi la coopération, la créativité et l'innovation. À contrario, un sentiment d'injustice peut mener l'employé à se montrer négligent, à saboter son travail, voire à démissionner (Nadisic, 2024).

Pour encourager la motivation intrinsèque des employés, il est essentiel de tenir compte des trois dimensions de la justice organisationnelle. Les gestionnaires doivent veiller à ce que la distribution des ressources se fasse équitablement et sans favoritisme (au travers par exemple des primes, des formations, de la mobilité, ...). Les gestionnaires ont la responsabilité de maintenir des relations de qualité avec leurs employés en leur fournissant des informations claires, sincères, pertinentes et transmises en temps opportun (Fall, 2014). Par ailleurs, le sentiment de justice chez les employés se trouvera renforcé lorsque l'écart entre leurs attentes et ce qu'ils perçoivent est réduit (Müller et Djuatio, 2011).

Colquitt et al. (2001) ont étudié la satisfaction des individus vis-à-vis des résultats organisationnels, tels que les promotions, les salaires ou les évaluations de performance. Ils ont analysé ces perceptions à travers les différentes dimensions de la justice organisationnelle :

- la justice distributive revêt de l'importance dans la satisfaction des individus puisqu'elle est liée à la perception de l'équité dans la distribution des ressources et des récompenses. Lorsque les résultats sont jugés équitables par rapport aux efforts et aux contributions, le niveau de satisfaction des individus augmente. Ce type de justice est d'autant plus important puisqu'il mène à des récompenses matérielles et tangibles ;

- la justice procédurale joue également un rôle dans la perception de justice. Lorsque les processus sont perçus comme constants et impartiaux, les individus développent une satisfaction à l'égard de l'organisation même si les résultats les déçoivent. Elle est moindre par rapport à la perception de justice distributive ;
- la justice interactionnelle reste moins déterminante que la justice distributive dans la satisfaction liée aux résultats et moins influente que la justice procédurale. Son impact est plus subtil.

Brien-Robidoux et al. (2017) étudient la perception de la justice organisationnelle en rapport avec les opportunités comme les promotions, les avantages, les missions stimulantes (ou les mandats spécifiques) et l'impact sur l'épuisement professionnel. Ce concept d'opportunités comprend d'autres aspects comme : la formation, le développement des compétences et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les résultats de l'étude montrent que la justice procédurale influence, de manière plus significative l'épuisement professionnel que la justice distributive. Ainsi, il semble essentiel pour les gestionnaires de favoriser la transparence dans l'attribution des possibilités et d'établir des procédures claires et cohérentes afin de renforcer la perception de justice.

Selon Folger et Konovsky (1989), les effets de la justice procédurale et distributive, en matière d'augmentation de salaire, se complètent. En effet, la justice distributive est liée à l'évaluation des résultats (sur le montant de la rémunération) alors que la justice procédurale se porte sur l'évaluation du système ou de l'organisation sur le long terme et sur l'équité perçue des moyens utilisés pour déterminer le montant de la rémunération. Ainsi, des procédures perçues comme équitables favorisent l'engagement organisationnel et la confiance des employés envers leurs superviseurs. Les procédures comportent des aspects instrumentaux et non instrumentaux : elles visent des résultats concrets (justice distributive) et à témoigner du respect et de la dignité aux employés. En ce sens, elles possèdent des effets symboliques en valorisant les employés au-delà de moyens d'atteindre des objectifs.

Les perceptions de justice sont étroitement liées à l'engagement organisationnel, et ce, au travers des trois dimensions de la justice organisationnelle. De plus, l'engagement affectif et l'engagement normatif sont influencés par la perception de justice organisationnelle, puisqu'un traitement équitable de l'organisation est perçu comme positif (Rojot et al., 2009).

En somme, la justice organisationnelle est vue comme un élément qui permet de mieux comprendre l'impact de la mobilité interne sur le climat organisationnel (Simard et al., 2005).

3.2 Justice organisationnelle dans le contexte de l'administration publique

Depuis les années 1960, la justice et l'équité occupent une place fondamentale dans la gestion des ressources humaines des administrations publiques. Ces deux valeurs se distinguent. D'une part, la justice intervient dans les décisions relatives aux promotions et aux mobilités des agents et d'autre part, l'équité vise à garantir une rémunération juste et équivalente pour des postes comparables (Lemire et Gagnon, 2018). Cette organisation repose sur une structure stable, soutenue par le statut des agents publics afin de créer un traitement égal. Ce cadre intègre les éléments d'ancienneté et de barèmes qui constituent la base de la GRH dans les administrations (Guerrero et Kopel, 2003). Cependant, les agents publics perçoivent leur carrière et leur perspective d'évolution comme peu équitables (Guerrero et Kopel, 2003).

Jusque dans les années 1990, la gestion des ressources humaines dans l'administration était basée sur des principes bureaucratiques. L'arrivée du nouveau management public a introduit de nouvelles pratiques (cf. 2.5 Pratique de la mobilité interne dans le contexte de l'administration publique) et la GRH classique est repensée avec des notions comme la personnalisation et la flexibilité. Le concept de « psychologisation » de la GRH (Demmke, 2019) apparaît. Ce concept met l'accent sur les besoins psychologiques et sur la reconnaissance du mérite. S'ensuit un intérêt pour la justice organisationnelle, spécifiquement procédurale et distributive, qui influence l'engagement des agents publics. Dans le futur, les réformes devront intégrer des aspects comme la flexibilité, l'innovation et l'individualisation des parcours professionnels, tout en maintenant des principes de transparence et d'équité (Demmke, 2019).

Les agents accordent de l'importance à la manière dont les possibilités de carrière sont distribuées. En cas d'iniquité ou de manque de transparence, ils peuvent ressentir un sentiment d'injustice et/ou de frustration à cause de l'absence de critères clairs ou du manque de reconnaissance. À l'inverse, une gestion transparente de la mobilité intensifie la perception d'équité et encourage l'engagement des agents. Dès lors, la mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines fondées sur l'équité et la transparence constitue un élément fondamental pour stimuler la motivation et l'engagement des agents. En d'autres termes, l'établissement de processus clairs pour les promotions et les évaluations, ainsi que l'accès équitable aux possibilités de mobilité interne sont essentiels. Le développement d'une culture du feedback s'avère également primordial, car il aide les agents à mieux comprendre leur parcours professionnel et à planifier leur évolution de carrière. Combinés, ces éléments favorisent une plus grande satisfaction des employés, réduisent le taux de rotation du personnel,

contribuent à un climat organisationnel positif et augmentent la performance collective (Guerrero et Kopel, 2003).

Afin d'illustrer la perception de justice organisationnelle au sein de l'administration, nous nous appuyerons sur les résultats de l'enquête NWOW (New Way Of Working) de décembre 2023, qui donne un aperçu de la perception du personnel face aux dispositifs de reconnaissance et de promotion interne. 60,29% des répondants ne considèrent pas que la valorisation actuelle des membres du personnel ait contribué à une amélioration de la justice organisationnelle au sein du Ministère alors qu'il doit assurer une reconnaissance équitable de l'engagement, des responsabilités et des initiatives de ses agents, dans le double objectif de favoriser leur développement personnel et de renforcer la perception de justice organisationnelle. Dans cette perspective, plusieurs initiatives concrètes ont été mises en place ou sont en cours d'élaboration. Ces mesures visent à diversifier les parcours professionnels des agents, à valoriser leur expertise, tout en garantissant davantage de transparence et d'équité dans leur traitement. Ces actions s'inscrivent dans l'axe 3, « Valorisation de l'engagement », de l'objectif stratégique visant à « Déployer une “nouvelle façon de travailler” (NWOW) plus responsabilisante et plus inspirante », tel que défini dans le contrat d'administration : la carrière d'expert, la valorisation des fonctions spécifiques, l'accession (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2024a, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2024b).

4 Analyse de l'influence de la mobilité interne sur la perception de justice organisationnelle dans l'administration publique

Cette partie analyse les idées récurrentes liées à la problématique, soit l'influence de la mobilité interne sur la perception de justice organisationnelle. L'objectif étant d'organiser ces idées afin d'offrir une vue sur les interactions entre ces deux concepts.

Plusieurs étapes ont été nécessaires :

- 1) Un repérage des idées les plus fréquemment évoquées dans la littérature.
- 2) Un regroupement des idées en thématiques.
- 3) Une mise en perspective avec l'influence de la mobilité interne sur les trois dimensions de la justice organisationnelle : distributive, procédurale et interactionnelle.

Les résultats de ce travail sont synthétisés dans un tableau reprenant les thématiques, les idées principales et les influences sur la perception de la justice organisationnelle. Grâce à ce tableau, les éléments importants se retrouvent mis en évidence. Ce qui permet de mieux comprendre les

opportunités et les menaces pour une gestion efficace de la mobilité interne dans l'administration publique. Il offre une base de réflexion sur les pratiques existantes et sur les points à améliorer.

Thématiques	Idées principales	Influence sur la perception de justice organisationnelle
Optimisation des ressources humaines	L'introduction du nouveau management public (NMP) ayant des principes comme le contrôle des coûts, la responsabilisation des agents, les méthodes venant du privé (Emery et Martin, 2008)	Favorise la perception de justice procédurale grâce à la mise en place, par exemple, d'objectifs clairs et mesurables. Cependant, le NMP peut être perçu comme injuste si les agents participent peu à l'élaboration de leurs objectifs individuels.
	L'alignement des compétences des agents avec les besoins de l'organisation (OCDE, 2023)	Contribue positivement à la perception de justice procédurale grâce à l'harmonisation des besoins des agents et de l'organisation.
	La mise en place du screening des ressources humaines qui redistribue les agents afin de mieux répondre aux besoins de l'organisation et d'améliorer le bien-être des agents (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2023a)	Améliore la justice interactionnelle, procédurale et distributive si les décisions prennent en compte les besoins organisationnels et également les attentes des agents. Par contre, si ce screening est perçu comme un processus unilatéral et désavantageux, par un manque de précision sur la prise de décision, la perception de justice procédurale et interactionnelle sera influencée de manière négative. De plus, la

Thématiques	Idées principales	Influence sur la perception de justice organisationnelle
		perception de justice distributive sera malmenée si les agents se sentent lésés dans la répartition des opportunités sans bénéfice clair pour eux.
Développement des compétences et diversification des parcours	La mobilité vue comme un droit pour les individus et un levier pour les organisations afin de dynamiser les parcours professionnels, d'éviter la routine et de permettre aux agents d'accéder à des postes stimulants (Buisson-Peyrin ; Lebret et Sandeau-Gruber, 2024)	Renforce la perception de justice distributive en offrant à l'ensemble des agents, indépendamment du statut ou de la fonction, des possibilités d'évolution et de diversification des compétences.
	Le développement et la mise en place d'outils, comme par exemple, la cellule d'accompagnement (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2022a)	Participe positivement à la perception de justice procédurale, puisque les agents élaborent, eux-mêmes, leur parcours de carrière avec le soutien de l'organisation.
Transparence, communication et outil de gestion	La nécessité de transparence dans les processus de mobilité (Guerrero et Kopel, 2003 ; OCDE, 2023)	Soutient la justice procédurale grâce à des critères précis et des processus clairs de manière à les rendre accessibles et compréhensibles pour tous les agents.
	L'intranet du MFWB centralise les informations sur la mobilité (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2024e)	Aide à créer une perception de justice procédurale en mettant à disposition des agents, les informations résumées sur les

Thématiques	Idées principales	Influence sur la perception de justice organisationnelle
	<p>Les enquêtes telles que le baromètre bien-être et NWOW (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2024a ; b ; c)</p>	<p>processus et sur les possibilités de mobilité.</p> <p>Renforcent la perception de justice organisationnelle dans sa globalité. Ces enquêtes mettent en évidence les points qui nécessitent une attention particulière de la part de l'organisation afin de conserver son personnel de manière engagée.</p>
Complexité et lourdeur administrative	Les processus bureaucratiques longs, complexes et rigides (OCDE, 2023)	Nuisent à la perception de justice procédurale. La lenteur, associée à un manque de simplicité et de souplesse, freine les agents dans leurs projets de mobilité interne.
Rigidité organisationnelle	Les structures bureaucratiques et le cloisonnement des fonctions (Janand et Brillet, 2016 ; Fédération Wallonie-Bruxelles, n.d.)	Affectent négativement la perception de justice distributive. Certains agents bénéficient de meilleures opportunités alors que d'autres stagnent dans leur poste sans perspective d'évolution. Le manque de flexibilité lèse certains agents. Ils ont peu de possibilités de développer leur parcours professionnel ou d'accéder à des fonctions valorisantes en dehors de leur secteur.

Thématiques	Idées principales	Influence sur la perception de justice organisationnelle
Statut des agents	Les disparités entre le statut des fonctionnaires et des contractuels (cf. figure 10)	Intensifient la perception d'injustice distributive pour les contractuels par le manque de perspectives d'évolution et de progression dans leur carrière (les dispositifs de promotion). Qui plus est, ces inégalités donnent l'impression que certains agents bénéficient de privilèges injustifiés.

Cette analyse montre que la mobilité interne influence, en la détériorant ou en l'améliorant, la perception de justice organisationnelle (Taskin et Dietrich, 2020) dans l'administration publique. Afin d'optimiser les avantages de la mobilité, des progrès sont nécessaires dans la gestion de carrière, la transparence et l'équité des processus. Des critères clairs, transparents et accessibles à tous sont essentiels. Bertholet et al. (2021) proposent une fiche décisionnelle qui peut être appliquée pour favoriser la perception des trois dimensions de la justice organisationnelle dans le cas de la promotion (cf. tableau 3).

Les pratiques proposées par le MFWB montrent qu'une bonne gestion est réalisable et qu'elle nécessite des améliorations continues. Les initiatives mises en place dans le cadre du contrat d'administration Fédé 20>25 servent à répondre aux attentes et aux besoins des agents et, également, à améliorer la perception de justice organisationnelle. Des efforts de communication ont été lancés (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2021) dans le but d'encourager la mobilité interne et de contribuer à une perception positive de justice organisationnelle. La « carrière d'expert » (Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2024d) permet aux agents d'être reconnus pour leurs compétences techniques. Cette initiative devrait permettre de renforcer la justice distributive en répondant au besoin de reconnaissance des agents. L'organisation de sessions d'information, de petits déjeuners peut rendre la mobilité plus accessible et montrer l'engagement de l'organisation dans le développement des carrières de ses agents. La mise en place d'une charte de mobilité interne peut augmenter la transparence des processus et, dès lors, donner l'occasion aux agents de mieux comprendre les critères et les

possibilités de mobilité interne disponibles. Finalement, le climat de confiance se retrouvera renforcé.

5 Conclusions

L'impact de la mobilité interne sur la perception de justice organisationnelle montre à quel point il est nécessaire de structurer cette pratique pour en tirer des effets positifs. Dans l'administration publique, la mobilité se présente comme un outil de gestion des ressources humaines qui optimise les compétences internes et développe les talents. Une gestion efficace de la mobilité se base sur un équilibre entre les attentes des agents et les besoins organisationnels.

Les trois dimensions de la justice organisationnelle sont influencées par la manière dont la mobilité est gérée. Premièrement, la justice distributive (équité dans l'attribution des opportunités de mobilité) est essentielle pour assurer aux agents publics un sentiment de reconnaissance. Deuxièmement, la justice procédurale (transparence et cohérence des processus) apporte de la confiance aux agents par rapport aux processus institutionnels. Et, finalement, la justice interactionnelle (qualité des relations et des communications) se trouve renforcée lorsque les pratiques de mobilité sont perçues comme des signes de soutien.

Dans la gestion de la mobilité interne, les administrations publiques composent avec des avantages et des inconvénients d'ordre structurel et organisationnel. D'une part, la stabilité des agents offre un cadre propice pour le développement des compétences et le soutien des parcours professionnels. D'autre part, la lourdeur et la rigidité des procédures peuvent freiner la motivation, l'engagement des agents et créer un sentiment d'injustice. Il est, dès lors, important d'aligner les parcours de carrière et les pratiques de mobilité en vue d'une meilleure perception positive de justice au sein de l'organisation.

La présente analyse montre ses limites puisqu'elle se base essentiellement sur une revue de la littérature. Néanmoins, sur cette base et en ce qui concerne le MFWB, plusieurs recommandations peuvent en découler. D'abord, le développement de programmes de formation et d'accompagnement comme le mentorat contribuerait à améliorer la justice interactionnelle grâce à un soutien personnalisé dans la perspective d'une transition de poste. Après, la mise en place de critères de sélection transparents, via des comités de carrière ou une charte de mobilité, permettrait de garantir une égalité d'accès aux possibilités et renforcerait, dès lors, la justice distributive et procédurale. De plus, en sensibilisant et en formant les managers aux concepts de justice organisationnelle de manière globale, cela les aiderait à mieux

encadrer les processus et à créer un climat de confiance dans l'organisation. Et, pour finir, le MFWB devrait collecter les données sur la mobilité comme préconisé par l'OCDE (2023) et Guerrero (2023). Cela permettrait d'envisager les actions RH à mettre en place pour dynamiser davantage les parcours professionnels et éventuellement établir des comparaisons avec d'autres administrations publiques en vue de créer de nouveaux projets en matière de pratiques de mobilité.

La déclaration de politique communautaire 2024 de la Fédération Wallonie-Bruxelles (Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2024) ouvre des perspectives de réformes qui pourraient influencer la perception de justice organisationnelle, notamment avec l'harmonisation des statuts entre agents contractuels et statutaires ou la mise en place de période d'essai pour s'assurer de l'adéquation des profils au poste (mobilité et promotion). Il sera intéressant de suivre ces réformes, d'évaluer l'impact sur l'engagement des agents et de déterminer si elles contribuent à renforcer la perception de justice au sein de l'administration.

En conclusion, la mobilité interne se révèle comme une pratique de GRH importante pour la dynamique des administrations. Toutefois, elle doit être bien encadrée afin d'assurer une perception positive de justice organisationnelle. Les administrations, grâce à des processus transparents et équitables qui tiennent compte des attentes des agents en matière de reconnaissance, accroissent leur efficacité organisationnelle du fait du renforcement de l'engagement de leur personnel. Ainsi, en mettant la justice organisationnelle au centre des méthodes de gestion, les administrations publiques favorisent un environnement de travail juste et, en conséquence, augmentent leur légitimité et leur attractivité en tant qu'employeurs.

6 Bibliographie

Abraham, J. (2002). Gestion de la mobilité interne et création de valeur de croissance externe », *XIIIème congrès annuel de l'AGRH*, 9-18.

<https://www.agrh.fr/assets/actes/2002abraham001.pdf>

Adams, J. S. (1965), Inequity in social exchange, *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.

APEC (2018), *Panorama des mobilités professionnelle des cadres* (No. 2018-29).

<https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20c3%a9tudes/pdf/Panorama-mobilites-pro-cadres-2018.pdf>

Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 12 avril 2019 portant réforme de la carrière des membres du personnel des Services du Gouvernement de la Communauté française, du Conseil supérieur de l'audiovisuel et des organismes d'intérêt public qui relèvent du Comité de Secteur XVII, M.B., 9 mai 2019, p.44598.

Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22 juillet 1996 portant statut des agents des Services du Gouvernement de la Communauté française, M.B., 29 août 1996, p.22873.

Autissier, D., Metais-Wiersch, E., & Peretti, J.-M. (2022). Outil 14. Les quatre besoins de l'engagement. *BàO La Boîte à Outils*, (pp. 42-43). <https://shs-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/la-boite-a-outils-de-l-innovation-manageriale--9782100846306-page-42?lang=fr&tab=texte-integral>

Bernaud, J.-L., Desrumaux, P., & Guédon, D. (2021). Chapitre 2. La justice organisationnelle : Perspectives sur la bienveillance professionnelle. In *Psychologie de la bienveillance professionnelle* (pp. 25-38). Dunod.

<https://shs.cairn.info/psychologie-de-la-bienveillance-professionnelle--9782100821396-page-25?lang=fr>

- Bertholet, J.-F., Gaudet, M.-C., & Robert, C. (2021). *Le sentiment d'injustice en entreprise : Anticiper pour assurer la performance*. Mardaga.
- Bies, R. J., Moag, J. F. (1986). Interactional justice : Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blanchette, C. (2022). Proposition d'une grille de lecture innovante des processus de mobilités intra-organisationnelles responsables. *Management & sciences sociales*, 31, 98-110.
- Brien-Robidoux, E., Labrèche, C., Hatier, D., Paiement, A., & Blais, M. (2017). La justice organisationnelle et l'épuisement professionnel : Une nouvelle mesure selon les opportunités en milieu de travail. *Humain et Organisation*, 3(1), 21-28. Érudit.
<https://doi.org/10.7202/1095894ar>
- Buisson, M.-L., & Peyrin, A. (2017). Les relations d'emploi dans la fonction publique, un défi managérial. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 256(1), 77-90. <https://doi.org/10.3917/rimhe.025.0077>
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). Mobilité et gestion des carrières. *Gestion des ressources humaines* (4^e édition, pp. 453-520). Dunod. <https://shs-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/grh--9782100578931-page-453?lang=fr&tab=texte-integral>
- CNRTL. (2012). *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales*.
<https://www.cnrtl.fr/definition/distributive>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
<http://www.jstor.org.proxy.bib.uclouvain.be:8888/stable/27747410>
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2008). To move or not to move? : The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*, 30(2), 156-175. <https://doi.org/10.1108/01425450810843348>
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover among Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.
<https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290403>
- Demmke, C. (2019). Réforme de la fonction publique en Europe : Quel avenir pour la gestion des ressources humaines ? *Action publique. Recherche et pratiques*, 3(2), 12-24.
<https://doi.org/10.3917/aprp.003.0012>
- Dupray, A., & Recotillet, I. (2009). Mobilités professionnelles et cycle de vie. *Economie et Statistique*, 31-58. Persée. <https://www.persee.fr>.
- Emery, Y., & Martin, N. (2008). Quelle identité d'agent public aujourd'hui ? Représentations et valeurs au sein du service public Suisse. *Revue française d'administration publique*, n° 127(3), 559-578. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rfap.127.0559>
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : Résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(4), 709-731. Érudit. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>
- Fall, A., Safy-Godineau, F., & Carassus, D. (2018). Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : Quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents. *@GRH*, n° 29(4), 31-59. Cairn.info.
<https://doi.org/10.3917/grh.184.0031>

Fédération Wallonie-Bruxelles. (n.d.). *Portail officiel de la fédération Wallonie-Bruxelles*.

Portail officiel de la fédération Wallonie-Bruxelles. 4 décembre, 2024,

<https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/a-propos-de-la-federation/le-ministere/>

Fédération Wallonie-Bruxelles. (2023a). *Répartition des effectifs physiques par niveau des entités de la FW-B*. Les chiffres clés de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

<https://statistiques.cfwb.be/transversal-et-intersectoriel/emploi-fw-b/emploi-public-hors-enseignants/repartition-des-effectifs-physiques-par-niveau-des-entites-de-la-fw-b/>

Fédération Wallonie-Bruxelles. (2023b). *Répartition des effectifs physiques par statut et par sexe des entités de la FW-B*. Les chiffres clés de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

<https://statistiques.cfwb.be/transversal-et-intersectoriel/emploi-fw-b/emploi-public-hors-enseignants/repartition-des-effectifs-physiques-par-statut-et-par-sexe-des-entites-de-la-fw-b/>

Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research, 1*(2), 143-159. <https://doi.org/10.1007/BF01048013>

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *The Academy of Management Journal, 32*(1), 115-130. <https://doi.org/10.2307/256422>

Forsé, M., & Parodi, M. (2006). Justice distributive : La hiérarchie des principes selon les Européens. *Revue de l'OFCE, 98*(3), 213. <https://doi.org/10.3917/reof.098.0213>

Gotteland, D., Haon, C., & Boulé, J.-M. (2017). Chapitre 1. Développer la créativité organisationnelle. In *L'innovation : De l'idée au lancement* (pp. 9-30). Dunod. Cairn.info. <https://shs.cairn.info/l-innovation-de-l-idee-au-lancement--9782100755257-page-9?lang=fr>

Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. (2024). *Déclaration de politique*

- communautaire*. https://www.federation-wallonie-bruxelles.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=42b50671ba347bb8079d509f45c14ebb0bfbb947&file=fileadmin/sites/portail/uploads/PDF/DPC2024-2029.pdf
- Grasser, B., & Noël, F. (2021). *Ressources humaines : Enjeux, stratégies, processus* (2e éd). Vuibert.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Guerrero, S. (2023). Chapitre 2. Les outils de gestion prévisionnelle et de planification. In *Ressources humaines*, 5, (pp. 45-72). Dunod
- Guerrero, S., & Kopel, S. (2003). Les attitudes des agents de l'Etat à l'égard de la carrière : Le rôle des pratiques de gestion. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 48, 39-48. <https://www.proquest.com/trade-journals/les-attitudes-des-agents-de-létat-à-légard-la/docview/220811646/se-2?accountid=12156>
- Guery, L., Moulin, Y., Laroche, P., & Igalens, J. (2019). *GRH : théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*. De Boeck supérieur.
<https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/2041318>
- Hellemans, C., & Equeter, É. (2019). Mobilité professionnelle. In *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (Vol. 2, pp. 308-311). Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0308>
- Janand, A. (2015). Quelle signification pour la mobilité interne des cadres ? La mobilité interne aux quatre visages. *Revue de gestion des ressources humaines*, 96(2), 42-59.
<https://doi.org/10.3917/grhu.096.0042>

- Janand, A., & Brillet, F. (2016). La mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : Entre fins et moyens: *Gestion et management public, Volume 4 / n° 1(3)*, 29-43.
<https://doi.org/10.3917/gmp.041.0029>
- Janand, A., & Fourboul, C. V. (2015). Mobilité interne : Ce sera avec les motivations intrinsèques ! À la recherche de sens, choix, compétence et progrès. *@GRH, 14(1)*, 11-45. <https://doi.org/10.3917/grh.151.0011>
- Janand, A., & Guy-Coquille, M. (2017). Mobilité interne. La fin d'un modèle ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 55, 61-85. <https://doi.org/10.3917/rips1.055.0061>
- Lebret, S., & Sandeau-Gruber, A.-C. (2024). *La GRH dans la fonction publique*. La Documentation française. Cairn.info. <https://droit.cairn.info/la-grh-dans-la-fonction-publique--9782111578722?lang=fr>
- Lemire, L., & Gagnon, Y.-C. (2018). *La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques : Études de cas et facteurs critiques de succès*. Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.15534>
- Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. (n.d.). *SIRH MFWB - Recrutement du Ministère de la FWB*. Intranet du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. 4 décembre, 2024, <https://recrutement.cfwb.be/>
- Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. (2021). *Contrat d'administration 20-25- Brochure globale*. Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
<https://intra.cfwb.be/alfrescocontent/172ef471-7438-4097-bee9-ffc25e8a3af>
- Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. (2022a). *Accompagnement à la mobilité*. Intranet du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
<https://intra.cfwb.be/fr/mobilite-offres-demploi/accompagnement-la-mobilite>
- Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. (2022b). *Carrière plane*. Intranet du Ministère

de la Fédération Wallonie-Bruxelles. <https://intra.cfwb.be/fr/carriere/carriere-plane>

Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. (2022c). *Concours d'accession au niveau supérieur*. Intranet du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

<https://intra.cfwb.be/fr/carriere/concours-daccession-au-niveau-superieur>

Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. (2022d). *Promotions Encadrement*. Intranet du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

<https://intra.cfwb.be/fr/carriere/promotions-encadrement>

Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. (2023a). *Bilan FÉDÉ 20>25 : Le screening des activités se poursuit*. Intranet du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

<https://intra.cfwb.be/fr/node/4257>

Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. (2023b). *Mobilité interne ou Appel interne?* Intranet du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

<https://intra.cfwb.be/fr/mobilite-offres-demploi/offres-demplois/mobilite-interne-ou-appel-interne>

Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. (2024a). *Contrat d'administration-Rapport d'évaluation*. Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

<https://intra.cfwb.be/fr/strategie-et-engagements/fede-2025/bilans-fede-2025>

Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. (2024b). *NWOW, Enquête décembre 2023*. Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. (2024c). *Résultats du 2ème baromètre psychosocial*. Intranet du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

<https://intra.cfwb.be/fr/node/5281>

Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. (2024d). *Infos générales*. Intranet du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

<https://intra.cfwb.be/fr/carriere/promotion-expert/infos-generales>

- Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. (2024e). *Carrière*. Intranet du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. <https://intra.cfwb.be/fr/carriere>
- Moulette, P., Roques, O., & Tironneau, L. (2019). 16. La gestion des carrières et la mobilité. In *Maxi Fiches—Gestion des ressources humaines—3e éd.* (Vol. 3, pp. 63-67). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.moule.2019.01.0063>
- Müller, J., & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l’employabilité, la satisfaction et l’engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 82(4), 46-62. <https://doi.org/10.3917/grhu.082.0046>
- Nadisic, T. (2024). *Le management juste : Sentiments de justice, engagement, épanouissement* (2e éd. actualisée). UGA éditions, Université Grenoble Alpes.
- Notais, A., & Perret, V. (2012). La mobilité interne ou la conquête de l’espace professionnel. *Revue française de gestion*, 226(7), 121-136. <https://shs-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/revue-francaise-de-gestion-2012-7-page-121?lang=fr&tab=resume>
- OCDE. (2023). *Emploi et gestion publics 2023 : Vers une fonction publique plus flexible*. OECD. <https://doi.org/10.1787/d90a3d11-fr>
- Pennaforte, A., Condomines, B., & Dejoux, C. (2020). *Fonctions RH : des stratégies, métiers et outils en transformation* (5e éd.). Pearson.
- Pennaforte, A., Guignard, J.-L., Herbinier, J.-P., & Pradelle, A. de L. (2022). Gérer le développement RH. *Hors collection*, 2, 183-197. <https://shs-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/les-fondamentaux-de-la-grh--9782100840373-page-183?lang=fr&tab=texte-integral>
- Peretti, J.-M. (2015). Mobilité. *Dictionnaire des ressources humaines* (7^e édition). <https://doi.org/10.3917/vuib.peret.2015.01>
- Peretti, J.-M. (2015). Mobilité transversale. *Dictionnaire des ressources humaines* (7^e

- édition). <https://doi.org/10.3917/vuib.peret.2015.01>
- Peretti, J.-M. (2015). Justice organisationnelle. *Dictionnaire des ressources humaines* (7^e édition). <https://doi.org/10.3917/vuib.peret.2015.01>
- Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2009). *Comportement organisationnel : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (Vol. 3). De Boeck.
- Saba, T., & Dolan, S. L. (2021). *La gestion des ressources humaines : Pour des milieux de travail plus durables, humains et performants* (6e éd.). Pearson.
<https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/2117137>
- Saint-Arnaud, J. (1984). Les définitions aristotéliennes de la justice : Leurs rapports à la notion d'égalité. *Philosophiques*, 11(1), 157-173. <https://doi.org/10.7202/203247ar>
- Schein, E. H. (1968). *The individual, the organization, and the career : A conceptual scheme*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
<http://hdl.handle.net/1721.1/48216>
- Schein, E. H. (1990). *Career anchors and job/role planning : The links between career pathing and career development*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. <http://hdl.handle.net/1721.1/2315>
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : Le rôle de la justice. *Relations industrielles*, 60(2), 296-319.
<https://doi.org/10.7202/011723ar>
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e éd.). De Boeck supérieur.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice : A psychological analysis*. Erlbaum, Lawrence, Associates. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/125214>

7 Annexes

Figures

Figure 1	« A Three dimensional model of an organization » (Schein, 1968, p. 3a)
Figure 2	Mobilité (Pennaforte et al., 2022, p. 196)
Figure 3	Les motivations intrinsèques pour préparer la mobilité interne (Janand et Fourboul, 2015, p. 34)
Figure 4	Cycle d'emploi dans la fonction publique (Lebret et Sandeau-Gruber, 2024, p. 157)
Figure 5	Objectifs déclarés des stratégies ou politiques en matière de mobilité (OCDE, 2023, p. 24)
Figure 6	Formes de mobilité dans la fonction publique (OCDE, 2023, p. 14)
Figure 7	Obstacles courants à la mobilité (OCDE, 2023, p. 24)
Figure 8	Encourager la mobilité de la fonction publique (OCDE, 2023, p.35)
Figure 9	Existence de stratégies ou politiques en matière de mobilité (OCDE, 2023, p. 21)
Figure 10	Répartition des effectifs physiques (Fédération Wallonie-Bruxelles, 2023)
Figure 11	Répartition des effectifs par entité et par niveau (Fédération Wallonie-Bruxelles, 2023)

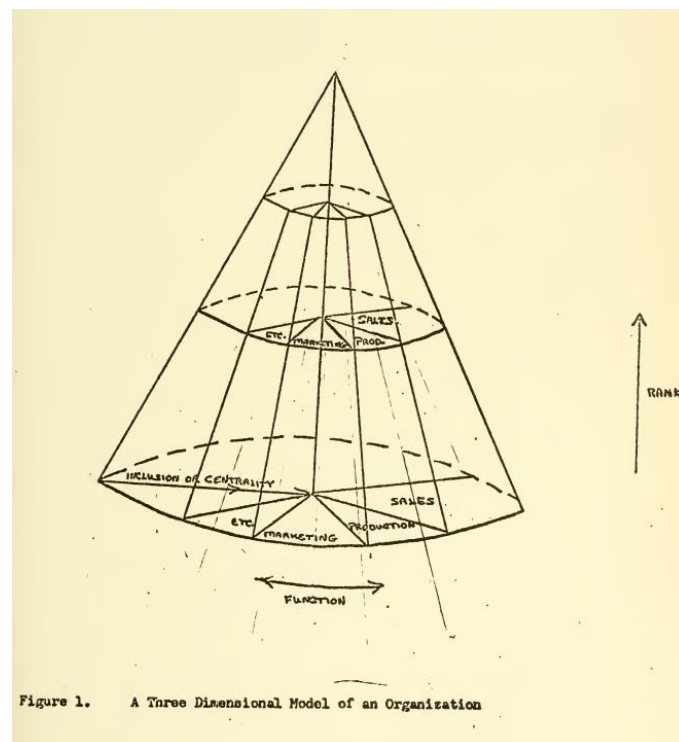


Figure 1 : « A Three dimensional model of an organization » (Schein, 1968, p. 3a)

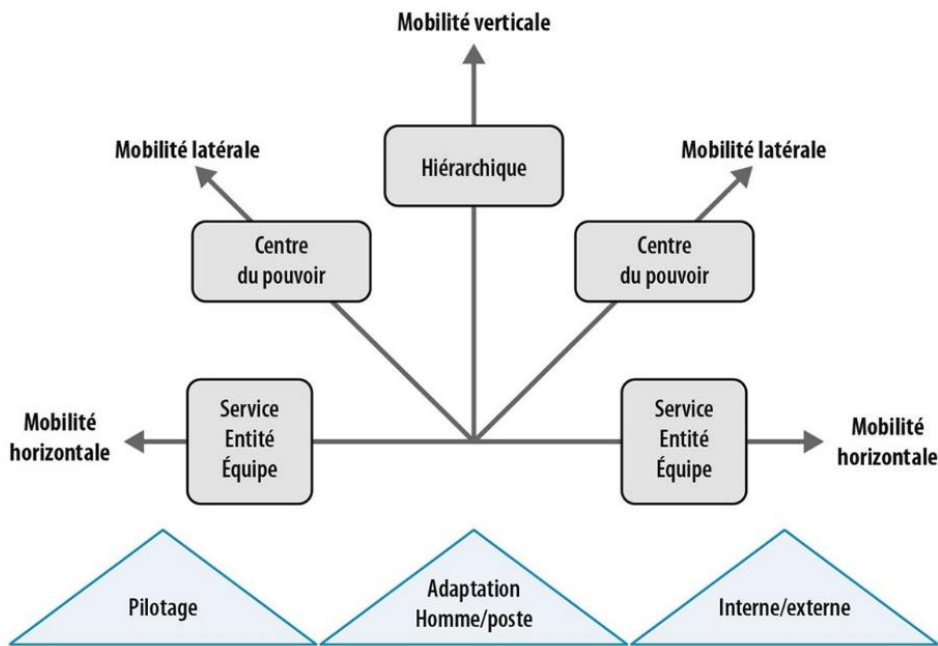


Figure 2 : Mobilité (Pennaforde et al., 2022, p. 196)

Figure 3. Les motivations intrinsèques pour préparer la mobilité interne

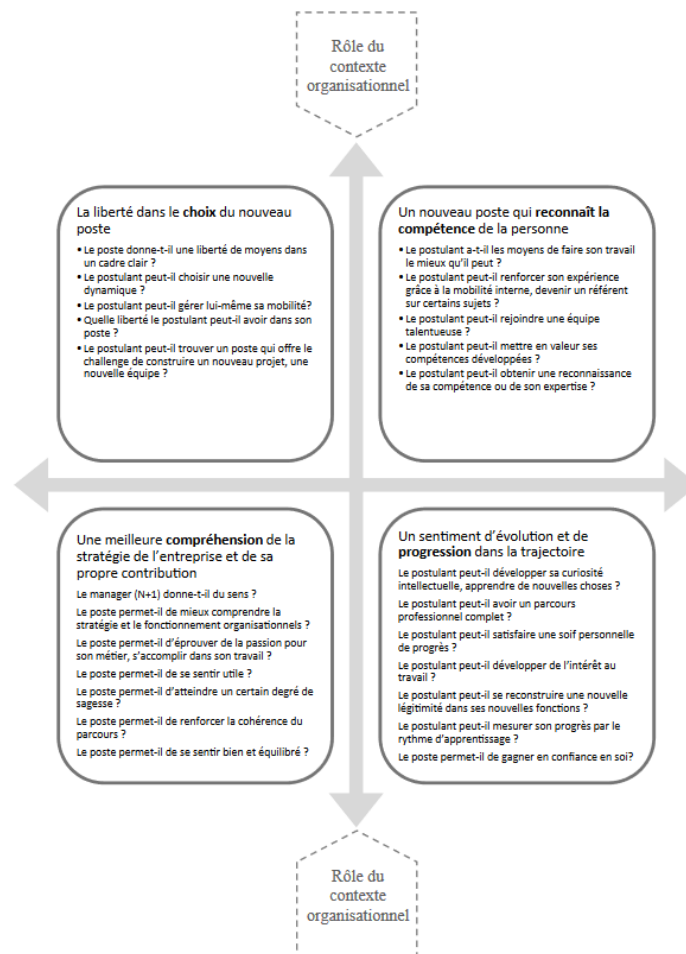


Figure 3: Les motivations intrinsèques pour préparer la mobilité interne (Janand et Fourboul, 2015, p. 34)

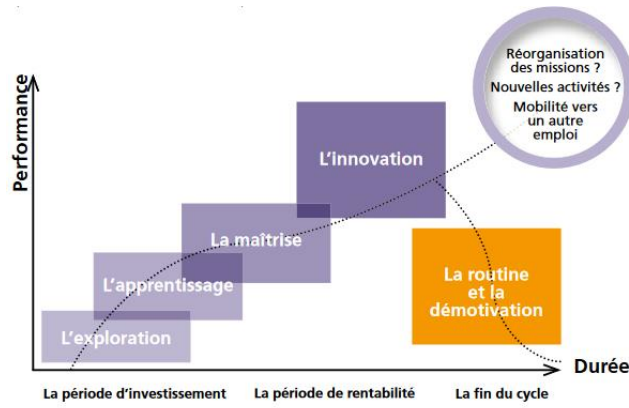
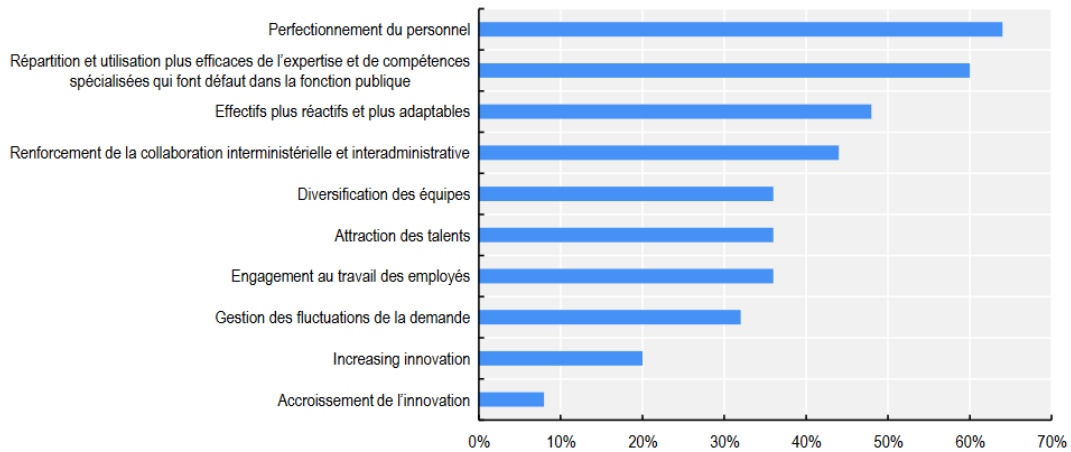


Figure 4 : Cycle d'emploi dans la fonction publique (Lebret et Sandeau-Gruber, 2024, p. 157)

Graphique 1.4. Objectifs déclarés des stratégies ou politiques en matière de mobilité

Pourcentage de pays de l'OCDE ayant mis en place une stratégie ou politique en matière de mobilité



Note : N=25. Question initiale : « Les objectifs déclarés de la stratégie/politique [de mobilité] sont [les suivants] : »
 Source : OCDE (2022), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, module 4 sur la mobilité.

StatLink <https://stat.link/dzq2xo>

Figure 5 : Objectifs déclarés des stratégies ou politiques en matière de mobilité (OCDE, p. 24)

Encadré 1.2. Formes de mobilité dans la fonction publique

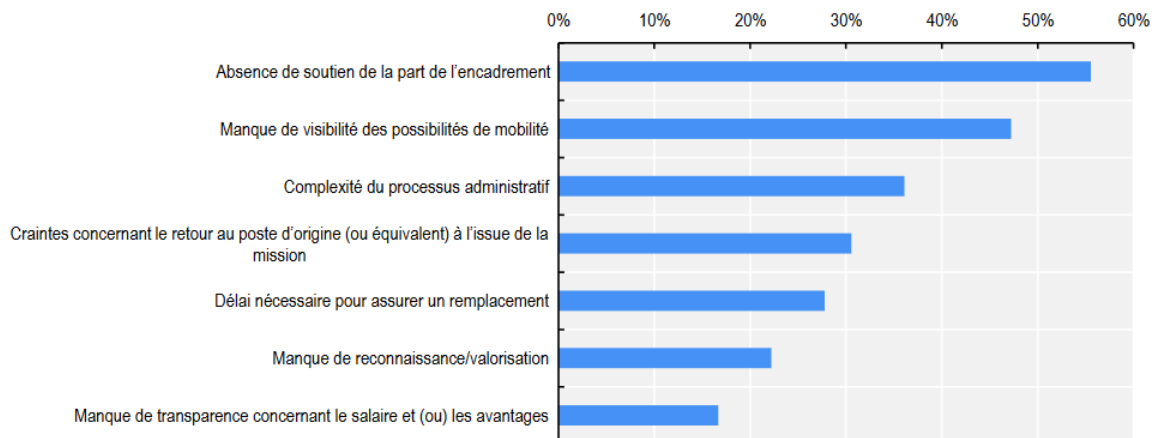
La mobilité des agents publics peut utilement contribuer à améliorer l'adaptabilité et la souplesse des organismes du secteur public. Au sens large, la mobilité du personnel peut revêtir les formes suivantes :

- Horizontale : transferts latéraux au sein d'un même système de classification des emplois ou entre systèmes de classification pour des postes reconnus comme équivalents.
- Verticale : une progression des responsabilités professionnelles, généralement une promotion officielle (mais elle peut également se rapporter à une rétrogradation ou à une mobilité descendante).
- Fonctionnelle (ou « interprofessionnelle ») : caractérisée par une transition vers un nouveau domaine ou un nouveau métier.
- Géographique : changement de ville, de région, etc.
- Interne : mutation à un autre poste au sein du même organisme ou de la fonction publique.
- Externe : transfert à l'extérieur de la fonction publique - vers un autre secteur, un autre échelon de l'administration ou une organisation internationale par exemple.
- Temporaire : l'agent conserve son poste d'origine et est censé le retrouver au terme d'une période donnée.
- Permanente : mutation définitive ou nouveau poste.

Figure 6 : Formes de mobilité dans la fonction publique (OCDE, 2023, p. 14)

Graphique 1.9. Obstacles courants à la mobilité

Pourcentage des pays de l'OCDE ayant répondu à l'enquête



Note : N=36 ; les données concernant le Danemark et les États-Unis ne sont pas disponibles. Question initiale : « Quels sont, parmi les suivants, les obstacles présents dans la fonction publique de votre pays ? ».

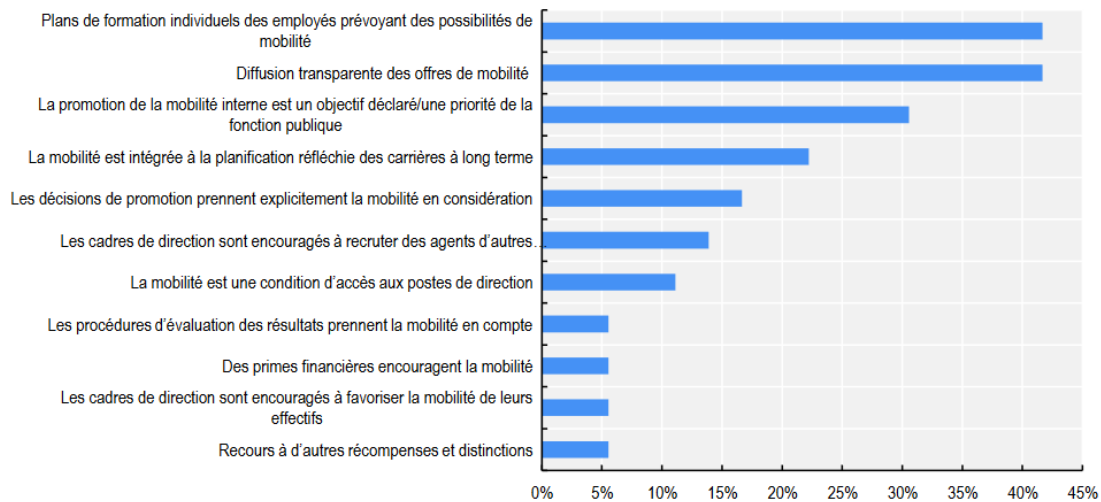
Source : OCDE (2022), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, module 4 sur la mobilité.

StatLink  <https://stat.link/y1xpau>

Figure 7 : Obstacles courants à la mobilité (OCDE, 2023, p. 24)

Graphique 1.10. Encourager la mobilité dans la fonction publique

Pourcentage des pays de l'OCDE ayant répondu à l'enquête



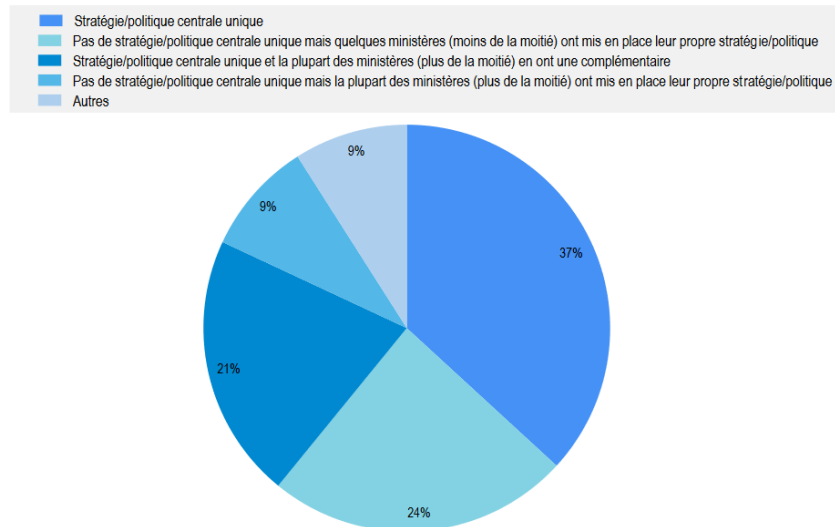
Note : N=36 ; les données concernant le Danemark et les États-Unis ne sont pas disponibles. Question initiale : « Comment la mobilité latérale interne est-elle encouragée et (ou) facilitée ? ».

Source : OCDE (2022), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, module 4 sur la mobilité.

Figure 8 : Encourager la mobilité de la fonction publique (OCDE, 2023, p. 35)

Graphique 1.3. Existence de stratégies ou politiques en matière de mobilité

Pourcentage des pays de l'OCDE ayant répondu à l'enquête



Note : N=34 ; les données concernant l'Allemagne, le Danemark, les États-Unis et la Hongrie ne sont pas disponibles. Question initiale : « Existe-t-il une stratégie/politique spécifique qui énonce des prévisions/objectifs concernant la mobilité dans la fonction publique ? ».

Source : OCDE (2022), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, module 4 sur la mobilité.


StatLink  <https://stat.link/3xdbyu>

Figure 9 : Existence de stratégies ou politiques en matière de mobilité (OCDE, 2023, p. 21)

Répartition des effectifs physiques par statut et par sexe des entités de la FW-B

Répartition des effectifs physiques par entité (par sexe ou par statut) au 30/06/2023

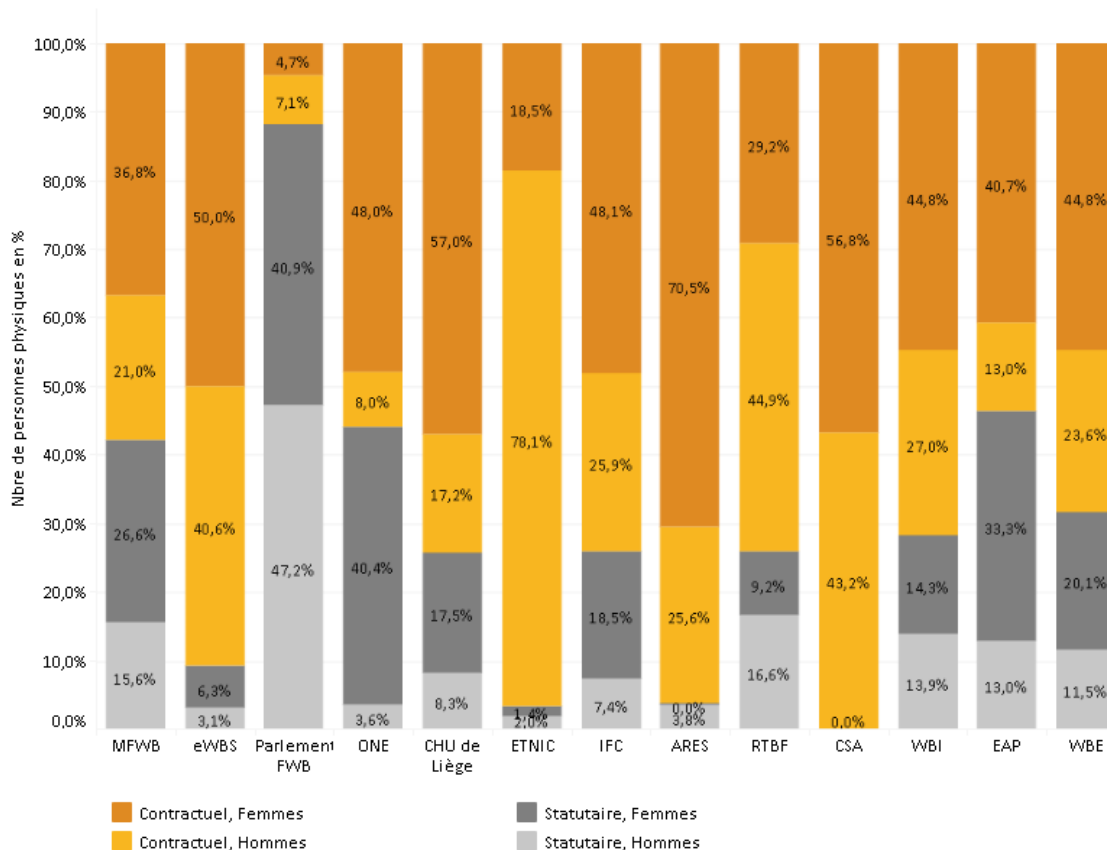


Figure 10 : Répartition des effectifs physiques (Fédération Wallonie-Bruxelles, 2023)

Source(s):

MFWB - Direction générale de la Fonction publique et des Ressources humaines (Centre Etudes et Budget) / eWBS / Parlement de la FWB / ONE / CHU de Liège / ETNIC / IFC / ARES / RTBF / CSA / WBI / EAP / WBE

Répartition des effectifs physiques par entité et par niveau au 30/06

Année

2023

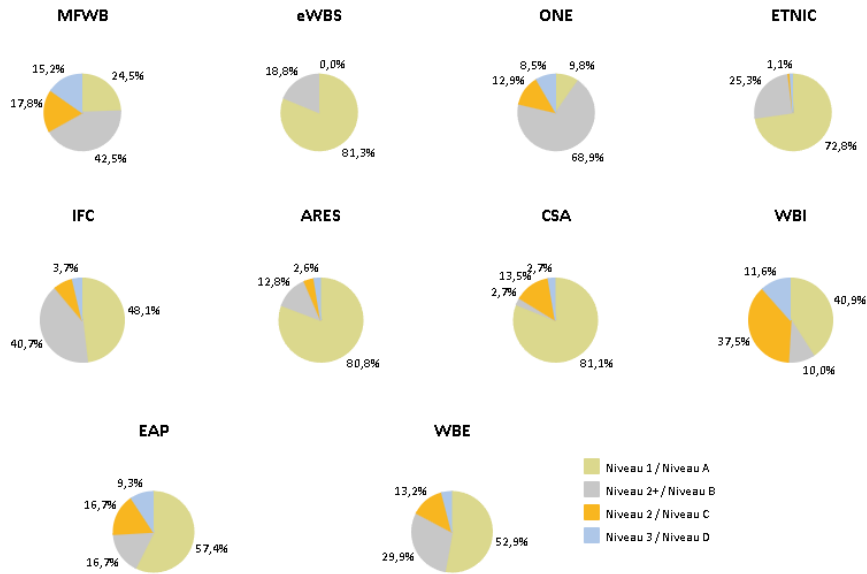


Figure 11 : Répartition des effectifs par entité et par niveau (Fédération Wallonie-Bruxelles, 2023)

Source(s) :

MFWB - Direction générale de la Fonction publique et des Ressources humaines (Centre Etudes et Budget) / eWBS / Parlement de la FWB / ONE / CHU de Liège / ETNIC / IFC / ARES / RTBF / CSA / WBI / EAP

Note(s) :

- Étant donné qu'eWBS est un service commun au Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles et au Service public de Wallonie, le total comporte un double comptage. En effet, les chiffres du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles comptabilisent également une partie des agents d'eWBS
- Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles : les statistiques concernent les agents du Parlement (Personnel statutaire et contractuel du Parlement - Personnel de la Présidence)
- RTBF : les données portent sur les effectifs payés

- Les emplois dans la fonction publique sont hiérarchisés en fonction de niveaux qui correspondent chacun à un niveau de diplôme.

Pour le MFWB, eWBS, ONE, ETNIC, IFC, ARES, le CSA, le WBI, EAP et WBE, les niveaux sont les suivants :

- niveau 1/niveau A : enseignement universitaire ou non universitaire de type long (licence/master/doctorat)
- niveau 2+/niveau B : enseignement non universitaire de type court et enseignement de 1er cycle (candidature/graduat/bachelier)
- niveau 2/niveau C : enseignement secondaire supérieur
- niveau 3/niveau D : pas de diplôme requis

Tableaux

Tableau 1	Facilitateurs et freins à la mobilité (Gilbert et Thionville, 1990 cités dans Taskin et Dietrich (2020, p. 184))
Tableau 2	Composantes de la justice organisationnelle (Cropanzano et al., 2007, p. 36)
Tableau 3	La justice appliquée : les fiches décisionnelles (Bertholet et al., 2021, p. 125)




Tableau 2 : Composantes de la justice organisationnelle (Cropanzano et al., 2007, p. 36)

Components of Organizational Justice

1. Distributive Justice: Appropriateness of outcomes.
● Equity: Rewarding employees based on their contributions.
● Equality: Providing each employee roughly the same compensation.
● Need: Providing a benefit based on one's personal requirements.
2. Procedural Justice: Appropriateness of the allocation process.
● Consistency: All employees are treated the same.
● Lack of Bias: No person or group is singled out for discrimination or ill-treatment.
● Accuracy: Decisions are based on accurate information.
● Representation of All Concerned: Appropriate stakeholders have input into a decision.
● Correction: There is an appeals process or other mechanism for fixing mistakes.
● Ethics: Norms of professional conduct are not violated.
3. Interactional Justice: Appropriateness of the treatment one receives from authority figures.
● Interpersonal Justice: Treating an employee with dignity, courtesy, and respect.
● Informational Justice: Sharing relevant information with employees.

Fiche n° 1 – Les promotions

Si une décision risque d'alimenter les discussions et le sentiment d'injustice, c'est bien celle des promotions! Alors que les chances d'obtenir des promotions sont limitées, les organisations risquent de générer beaucoup de déception chez les candidats. Il est toutefois possible de limiter les frustrations si les aspects liés à la gestion des promotions sont perçus comme justes. Mais comment être juste ?

 Justice distributive	<ul style="list-style-type: none"> • Les promotions sont données au mérite et liées à la performance. • La contribution et les qualités des candidats retenus sont reconnues par tous suite à la promotion.
 Justice procédurale	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus de promotion est impartial. • Les candidats ont le sentiment d'avoir eu la chance de se faire valoir dans le processus. • Le processus a été appliqué de façon uniforme pour tous. • Tous les candidats ont eu accès à la même information au cours du processus. • Le processus de promotion est exempt de biais et de jeux politiques.
 Justice relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Les candidats à la promotion sentent qu'ils ont été traités avec respect et dignité pendant le processus. • Les candidats non retenus reçoivent des explications sincères et senties de la part des décideurs. • Les candidats non retenus perçoivent que les décideurs font preuve d'empathie à leur égard.

