

LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE AU DELÀ DES MESURES CLASSIQUES

Alain Roger¹, Sévérine Ventolini²

RÉSUMÉ

La mobilité professionnelle est l'un des concepts centraux de la gestion des ressources humaines. L'évolution des structures organisationnelles et la recherche accrue de flexibilité de la part des organisations en font aujourd'hui un enjeu stratégique pour les entreprises. Le concept de mobilité a fait l'objet de nombreux travaux et il est abordé sous des angles très divers par les auteurs, ce qui pose de nombreuses questions lorsqu'on veut le mesurer. En effet, les mouvements de personnel sont souvent difficiles à identifier précisément dans des situations de restructuration, d'élargissement de poste, de changement de mission ou de projet. Par ailleurs, la notion même de mobilité peut être abordée à partir de données objectives ou sur des bases plus subjectives à partir des perceptions des acteurs concernés (salariés, hiérarchie, RH) qui peuvent utiliser des critères différents pour la définir. Une analyse qualitative basée sur des entretiens avec des salariés cadres et l'analyse de leur parcours professionnel nous a permis de préciser les définitions et les principales dimensions de la mobilité en dépassant les approches classiques, et de fournir ainsi aux chercheurs une base plus solide pour appréhender ce concept.

L'évolution des structures organisationnelles et l'accélération des changements dans un environnement de plus en plus turbulent conduisent les entreprises à rechercher des solutions innovantes en matière de développement de carrière pour leurs employés. Les organisations ont besoin de flexibilité. Elles cherchent à développer l'employabilité de leurs salariés. Ces solutions impliquent une recherche de mobilité accrue, qui se heurte cependant à de nombreuses résistances chez les salariés. « Le développement et la gestion de la mobilité sont (désormais) un des moyens nécessaires à la gestion des carrières » (Galambaud, 1983). Les

¹ Université Jean-Moulin, Lyon 3, Centre de recherche de l'IAE. Courriel : alain.roger@univ-lyon3.fr

² Université Jean-Moulin Lyon 3, Centre de recherche de l'IAE.

carrières « nomades » ou « sans frontières » annoncées aux États-Unis par Arthur (1994) ou en France par Cadin (1998) ne concernent qu'une minorité de personnes et ne sont pas près de détrôner partout les carrières traditionnelles, mais les principes de base qui les sous-tendent semblent se développer progressivement : le salarié joue un rôle plus important dans la gestion de sa carrière, et les mobilités intra-, mais aussi interorganisationnelles deviennent pratique courante.

La gestion de la mobilité professionnelle représente donc aujourd'hui à la fois un « nouveau défi³ » pour les entreprises, et elle est au centre des préoccupations de nombreux chercheurs en gestion des ressources humaines (Roques, 1999 ; Challiol, 2002 ; Mérignac, 2002 ; Abraham, 2004, etc.). Pour aider les entreprises à organiser la mobilité professionnelle dans de bonnes conditions et pour permettre aux chercheurs de fonder leurs études sur des concepts précis, il est important de mieux cerner cette notion et de proposer des pistes pour ceux qui voudraient la mesurer en dépassant le cadre simplifié proposé par les approches classiques.

Après avoir rappelé les enjeux de la mobilité professionnelle et précisé quelques définitions, nous analyserons ses dimensions sur la base d'une étude qualitative fondée sur des entretiens approfondis avec des cadres d'origines variées. Une discussion fera ressortir notamment les apports d'une approche prenant en compte la dimension subjective de la mobilité.

1. LA MOBILITÉ DANS LA LITTÉRATURE

Nous rappellerons dans un premier temps les enjeux de la mobilité professionnelle pour l'organisation mais également pour le salarié, puis nous reviendrons sur les définitions qui en sont données et les dimensions qui sont retenues par les auteurs qui ont centré leurs travaux sur cette notion. Enfin nous présenterons les différentes mesures qu'ils ont utilisées pour l'évaluer.

1.1. Les enjeux liés à la mobilité

La recherche accrue de flexibilité de la part des organisations fait de la mobilité professionnelle un enjeu stratégique pour les entreprises. En effet, avoir une main d'œuvre qui s'adapte aux différentes variations de l'environnement est un atout pour les organisations. La mobilité professionnelle permet cette adaptation. Elle « développe l'aptitude au changement, réduit les coûts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir » (Mignonac, 2001).

³ « Les défis de la mobilité » Le Monde 01-07 mars 2001 n°1483.

Dans un environnement où les structures hiérarchiques s'aplatissent, le paradigme de la carrière n'est plus seulement celui d'une progression verticale vers haut mais bien une évolution multidirectionnelle, prenant en compte toutes les formes de mobilité. Les responsables des ressources humaines cherchent souvent à la favoriser, car :

- elle peut augmenter l'attachement des salariés à leur entreprise. Au moment où le contrat psychologique semble évoluer vers un détachement des cadres par rapport à leur organisation (Kissler, 1994 ; Chay et Aryee, 1999, ...), la mobilité intra-organisationnelle serait un moyen de contribuer au renforcement de leur attachement, notamment pour les cadres jeunes (Thévenet, 1992). Cadin *et al.* (2003) remarquent toutefois que ces comportements peuvent être fortement liés à la conjoncture économique⁴ ;
- elle peut favoriser la flexibilité de l'organisation, grâce à la polyvalence qu'elle développe, ce qui lui permet de répondre plus rapidement à des variations de ses marchés. Vatteville (2003) souligne que la contrepartie de cette flexibilité de l'organisation est l'employabilité individuelle qu'il définit comme une « obligation pour l'entreprise d'entretenir les capacités productives de son personnel, de les faire évoluer et de les enrichir à mesure des progrès techniques » (p. 225). Cette employabilité peut aussi répondre aux attentes des employés qui souhaitent être moins vulnérables sur le marché de l'emploi (Finot, 2000) ;
- elle peut améliorer le moral des employés et les motiver (Wils *et al.*, 1997). Le plafonnement de carrière, qui correspond à une absence de mobilité, entraîne souvent une baisse de satisfaction liée non seulement à la limitation des augmentations de rémunération, mais aussi au processus psychologique lié à la perte de symboles de succès, d'autorité et de reconnaissance (Gerpott et Domsch, 1987 ; Ettington, 1992). Les conséquences de ce plafonnement sur la satisfaction au travail ne sont pourtant pas toujours nettes (Near, 1984 ; Evans et Gilbert, 1984 ; Dany et Livian, 2002), car plusieurs variables peuvent avoir un effet modérateur sur la relation entre les deux variables. Ainsi, la perception d'occuper un emploi enrichi ou complexe, la participation à la prise de décision, les possibilités d'apprentissage ou le succès dans son emploi peuvent accroître le sentiment de succès et réduire les effets négatifs d'un plafonnement structurel (Gattiker et Larwood, 1986 ; Tremblay et Roger, 2004).

⁴ Une enquête de l'APEC (Courrier Cadres, 19 juin 2001) montre par exemple qu'en 1993, au plus fort de la crise, 45 % seulement des cadres avaient changé d'entreprise de leur propre initiative. Cette proportion est montée à 78 % en 2000, et elle a diminué ensuite lorsque la croissance s'est ralentie.

1.2. Les définitions de la mobilité

Les définitions données dans la littérature en gestion des ressources humaines considèrent généralement la mobilité professionnelle comme un changement d'*entreprise* ou d'établissement (Cadin *et al.* 2003) ou, dans un cadre plus restreint, comme une succession d'*emplois* ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle (Rosenbaum, 1979 ; Galambaud, 1991 ; Vatteville, 2003).

Au delà de cette définition générale de la mobilité, certains auteurs prennent en compte les attributions ou les rôles organisationnels confiés aux individus. Ainsi par exemple pour Vardi (1980), elle peut se concevoir comme « les mouvements vécus par des salariés qui passent d'un *rôle organisationnel* à l'autre⁵. » Roger et Tremblay (2004) rappellent que l'analyse du plafonnement, tout comme celle de la mobilité, peut impliquer de prendre en compte les rôles organisationnels à travers la contribution de l'individu en termes d'innovation, de responsabilité ou de prise de décision dans son travail. Ils parlent alors de plafonnement de contenu, et non plus seulement de plafonnement structurel. Abraham (2004) inclut dans sa définition de la mobilité des changements dans les *attributions* liées à l'emploi, et qui n'impliquent pas nécessairement un changement d'emploi. La mesure de la mobilité repose alors sur des bases plus subjectives liées à l'appréciation du rôle organisationnel de la personne.

Une définition plus large considère la mobilité comme la *facilité à se mouvoir*⁶, c'est-à-dire à changer de place ou de position. La mobilité professionnelle serait alors définie comme une facilité liée soit à un contexte favorable où les possibilités de changement sont importantes, soit à des atouts personnels (compétences, réseau relationnel, etc.). L'idée de mouvement au sein de l'organisation est toujours présente, mais il ne s'agit plus nécessairement d'un changement effectif. C'est la facilité à changer d'emploi qui est prise en compte. Une personne se trouvant dans une position où elle peut facilement changer décidera parfois de ne pas le faire, par exemple pour des raisons personnelles. L'entreprise aurait beau développer son « employabilité », elle préférerait rester à sa place. Contrairement aux précédentes, cette définition est donc fondée sur la capacité d'une personne à changer d'emploi, liée à ses compétences et aux occasions qui lui sont offertes sur le marché de l'emploi, et non pas sur le fait de changer effectivement d'emploi ou de rôle organisationnel. Elle distingue la potentialité de mouvement et la volonté de bouger. La plupart des auteurs considèrent cependant qu'un salarié est mobile

⁵ « the movement employees experience among organizational roles»

⁶ Larousse de Poche, 1993

seulement s'il est prêt à accepter un nouvel emploi ou de nouvelles attributions au sein de son entreprise ou dans une autre entreprise (Abraham, 2004).

Les différentes formes de mobilité

La plupart des auteurs considèrent différentes formes de mobilité : la mobilité ne correspond pas seulement aux mouvements *verticaux* (vers le haut ou vers le bas de la hiérarchie), mais elle implique également des mouvements *horizontaux*, c'est-à-dire les changements de poste sans évolution hiérarchique. La plupart des auteurs distinguent aussi parmi ces mouvements ceux qui constituent des mobilités *géographiques* nationales ou internationales. Deffayet et Van Heems (1995) précisent que mobilité verticale, géographique et fonctionnelle ne s'excluent pas mutuellement. Elles remarquent cependant qu'il est difficile de substituer chez les salariés le modèle horizontal de mobilité au schéma promotionnel classique.

Les travaux de Schein (1971) mettent l'accent sur une autre dimension pouvant caractériser les mouvements de personnel au sein d'une entreprise, la dimension *radiale* ou les déplacements des salariés vers des postes plus ou moins proches des centres de prise de décision de l'entreprise. Le « cône de mobilité » qu'il propose permet une « macro analyse » des mouvements de personnel au sein d'une entreprise. Pour affiner encore cette grille de lecture des différents changements pouvant intervenir dans le parcours professionnel d'un salarié, Dany et Livian (2002) proposent de distinguer, outre les trois catégories de Schein, les mobilités de *reconversion*, qui constituent des ruptures relativement radicales par rapport au reste de la carrière.

Les *transitions de carrière* rythment la mobilité d'une personne. Elles représentent les périodes de changement entre deux périodes de stabilité. Louis (1980) considère qu'il y a transition, non seulement lorsque la personne prend un rôle différent clairement identifié (transition inter-rôles, reposant sur des éléments objectifs), mais aussi lorsque son orientation par rapport au rôle qu'elle a déjà est modifiée. La dimension subjective de la carrière (qualifiée de transition intra-rôle) est alors prise en compte. Nicholson et West (1989) incluent également dans leur définition de la transition de carrière « tout changement majeur dans les demandes de rôles du travail ou du contexte de travail. »

Vardi (1980) fait une distinction entre les différentes formes de mobilité selon les *acteurs* à l'origine de la mobilité : elle peut être demandée par le salarié ou proposée par l'organisation, mais la situation n'est pas aussi simple. Thierry et Maincent (1980) font ressortir, dans l'organisation les responsabilités complémentaires du responsable des ressources humaines et du supérieur

hiérarchique parallèlement au rôle du salarié lui-même dans la gestion de sa carrière.

1.3. Les mesures de la mobilité

L'analyse de la mobilité est généralement fondée sur un historique du parcours professionnel des salariés. La plupart du temps, il leur est demandé, pour définir les mouvements professionnels, de lister par ordre chronologique les différents postes qu'ils ont occupés dans l'entreprise ou durant leur vie professionnelle, et de spécifier les périodes passées dans ces postes (Veiga, 1983 ; Vardi et Hammer, 1977). Beaucoup se contentent alors d'appréhender la mobilité à travers le taux de mobilité des salariés, mesuré par le rapport entre l'ancienneté dans l'organisation (ou la durée de vie professionnelle) et le nombre de postes occupés pendant cette période.

Latack (1984) propose, pour évaluer l'ampleur d'une transition de carrière, une mesure fondée sur une combinaison de modifications concernant le poste, le statut hiérarchique, la fonction, la tâche, et le domaine d'activité. Elle définit une échelle à douze points, depuis le simple changement de poste jusqu'au changement impliquant à la fois tous les paramètres. Pinder et Schroeder (1987) ajoutent à cette mesure des éléments subjectifs d'évaluation en incluant une perception de la similitude, du niveau de complexité et du niveau de difficulté du nouveau travail par rapport à l'ancien. La classification de Gunz (1988) complète cette approche en proposant cinq types de changements dans une organisation : la transition *continue*, lorsque les responsabilités du nouveau poste sont similaires à celles du poste antérieur ; la transition *cosmopolite*, lorsque les responsabilités du nouveau poste sont similaires à celles de l'ancien, mais qu'elles sont exercées dans un contexte très différent ; la transition *nouvelle*, lorsque le nouveau poste a très peu de points communs avec l'ancien ; la transition *itérative*, qui correspond au retour du salarié à un poste dans lequel il a déjà travaillé ; et la transition *expansionniste*, qui correspond également à un retour vers un poste connu, mais avec des responsabilités nouvelles pour le salarié.

Partant de l'idée que la mobilité est bien plus qu'une succession d'emplois, nous chercherons dans cet article à mieux appréhender les différentes facettes de la mobilité en dépassant les dimensions classiques. Une étude qualitative nous permettra d'apporter des éléments de réflexion à ceux qui cherchent à mesurer ce concept aujourd'hui.

2. MÉTHODE

Cette étude qualitative de nature exploratoire est principalement centrée sur les dimensions subjectives de la mobilité et sur le vécu des individus. Pour mieux comprendre cette réalité sociale, nous avons choisi d'utiliser des entretiens semi-directifs dans lesquels les acteurs peuvent s'exprimer librement sur des thèmes prédéfinis, sous le contrôle du chercheur, le but étant de privilégier la « richesse et la diversité des réponses » (Wacheux, 1996).

Douze cadres de grandes entreprises ou consultants appartenant à de grands cabinets ont été interrogés : huit hommes et quatre femmes, rencontrés par l'intermédiaire de connaissances, et dont l'âge varie de 24 à 56 ans. Le profil de ces personnes est présenté dans les tableaux 1 à 3.

Tableau 1 :
Profil des personnes interrogées

Entretien	sexe	âge	Poste occupé	Taille entreprise
1	Homme	53 ans	Directeur monde qualité - sécurité développement durable d'une entité	135 000 personnes
2	Homme	54 ans	Responsable qualité	135 000 personnes
3	Femme	24 ans	Responsable sûreté - qualité hydraulique	130 000 personnes
4	Femme	56 ans	Responsable du département qualité	135 000 personnes
5	Homme	49 ans	Consultant en sécurité informatique	2 000 personnes
6	Femme	27 ans	Consultant	4 500 personnes
7	Homme	27 ans	Consultant	200 personnes
8	Homme	33 ans	Responsable qualité - conseiller sécurité	135 000 personnes
9	Homme	30 ans	consultant	50 000 personnes
10	Femme	38 ans	Responsable qualité environnement développement durable	135 000 personnes
11	Homme	24 ans	Responsable d'analyse stratégique	250 000 personnes
12	Homme	28 ans	Chef de projet en conception	6 500 personnes

**Tableau 2 :
Répartition par tranches d'âge**

21-30 ans	31-40 ans	41-50 ans	51-60 ans	Total
6	2	1	3	12

**Tableau 3 :
Répartition selon la taille de l'organisation**

< 200 pers	200 - 1000	1 000 - 5 000	5 000 - 10 000	10 000 - 50 000	50 000 - 100 000	100 000 - 200 000	> 200000	Total
0	1	2	1	0	1	6	1	12

Il a été demandé aux interviewés d'exposer leur parcours professionnel en précisant les postes occupés, la taille et le secteur d'activité des entreprises dans lesquelles ils avaient travaillé et d'expliquer pourquoi et comment ils avaient changé de poste ou d'entreprise. Le discours des cadres a été analysé pour faire ressortir les éléments qui pouvaient remettre en question les dimensions et les mesures traditionnelles de la mobilité.

3. LE POINT DE VUE DES CADRES

Les principaux points qui ressortent du discours des cadres de notre échantillon conduisent à se poser des questions sur les formes de la mobilité, les frontières qui permettent de les caractériser, le cadre de référence utilisé pour les définir, et l'influence que peuvent avoir des événements spécifiques.

3.1. Les formes de la mobilité

L'analyse du discours tenu par les cadres de notre échantillon montre que la situation est souvent plus complexe que les schémas proposés dans la littérature lorsqu'il s'agit de définir la direction de la mobilité : s'agit-il d'une mobilité fonctionnelle, géographique, horizontale ou verticale ?

C'était le même métier mais dans une autre région et avec d'autres produits. Enfin même métier, même métier de vente avec une force de vente commerciale avec moi, mais autre région, autres partenaires, autres produits. (entretien 2)

Les mobilités peuvent combiner de façon plus ou moins complexe les différentes directions. Ainsi une mobilité qui peut paraître simplement géographique a aussi

dans l'exemple précédent une dimension fonctionnelle liée au changement de partenaires et de produits.

La mobilité radiale, qui traduit un changement dans l'influence que peut avoir la personne dans son organisation, intervient généralement dans une mutation vers un poste au siège de l'entreprise où la personne est plus proche des centres de décisions, mais parfois, il semble qu'au contraire certains postes plus éloignés géographiquement du siège ne correspondent pas forcément à une plus grande distance par rapport aux centres de prise de décision. Certains de nos interlocuteurs avaient au contraire le sentiment d'être plus près des centres de décision dans un poste plus éloigné, mais avec un rôle qui leur permettait d'être mieux informés et de participer plus activement aux décisions importantes.

3.2. Les frontières de la mobilité

L'analyse du discours des cadres que nous avons interrogés révèle aussi que la limite entre mobilité intra-organisationnelle et interorganisationnelle est particulièrement ambiguë lorsqu'un salarié passe d'un établissement de l'entreprise à un autre, ou bien dans le cas du rachat de l'entreprise dans laquelle travaillait le salarié, l'entreprise devenant alors filiale d'un groupe. C'est le cas aussi lorsqu'une entreprise embauche un salarié d'une entreprise sous-traitante qui effectuait son travail chez elle. Ce dernier cas de figure se présente souvent dans le cas de consultants qui exercent leur mission dans les entreprises clientes.

Dans la société fusionnée j'ai commencé à m'occuper un peu de la même chose. (entretien 1) J'ai déjà un peu commencé à travailler en alternance dans une société où là j'étais sur compte client et après j'ai été embauché par l'entreprise et je travaillais sur leurs projets. (entretien 7)

Certains salariés ont parfois du mal à dire à partir de quand les changements qu'ils vivent doivent être considérés ou pas comme une mobilité. Leur emploi, et même parfois leur société, peut avoir changé de nom sans pour autant que les activités et les responsabilités aient changé.

C'est la société qui a changé de nom mais moi je n'ai pas changé de groupe. (entretien 4)

La frontière, qui n'est déjà pas toujours facile à tracer lorsqu'il y a officiellement changement d'emploi, est encore plus floue lorsque le changement se produit au sein du même poste qui connaît par exemple une évolution des procédures de travail ou de l'environnement de travail :

C'est exactement le même métier mais dans un monde tout à fait différent, et ce qui fait que quand je dis exactement, ce n'est pas exactement le même métier parce qu'on ne le fait pas de la même façon. (entretien 2)

Vous êtes plus reconnu professionnellement comme expert mais ça ne se traduit pas par un changement de libellé quant à votre poste. (entretien 4)

La qualité a beaucoup évolué. Même si on appelle ça toujours de la qualité, ça a beaucoup beaucoup évolué, les référentiels déjà changent tous les 6 ans ... on a dû gérer ça avec les réorganisations parce que de toute façon si ce n'est pas les référentiels qui changent c'est l'organisation maison, après ça il y a eu la fusion, donc il a fallu uniformiser les pratiques, revoir complètement le système,..., les évolutions naturelles entre l'organisation et les évolutions des normes font que les postes évoluent ... On a l'impression, qu'on est toujours à la qualité, mais on est en permanence en évolution. (entretien 4)

De même, un rajout de responsabilités peut être vu comme une mobilité à l'intérieur d'un poste donné. À partir de quand parlera-t-on de mobilité ? Faudra-t-il qu'il y ait un changement de titre et l'ajout officiel d'un service ?

J'ai gardé le contrôle de gestion et je vais avoir en plus les systèmes d'informations(entretien 1) Il y a une reconnaissance, on vous confie davantage de responsabilités mais ça ne se traduit pas par un libellé différent. (entretien 4)

3.3. Le cadre de référence

Certains postes amènent les salariés à travailler en se déplaçant dans des environnements différents. C'est le cas par exemple de tous les postes nécessitant régulièrement des déplacements de durée relativement longue dans des contextes régionaux ou nationaux différents. Il est difficile de dire à partir de quand ces déplacements représentent une mobilité professionnelle.

Les consultants ou chargés de mission, ou les personnes qui sont affectées à des projets successifs, ont souvent le sentiment de vivre des mobilités qui ne sont pas reconnues comme telles par l'organisation qui les emploie.

... donc en fait tu évolues chez U avec tes missions chez le client. (entretien 6)

« Les changements dont vous parlez, on les a indirectement en changeant de client, puisqu'on change : on passe d'une banque à une assurance, à une administration, donc on change complètement d'environnement. Les métiers qu'on fait changent aussi ... par le poste on change régulièrement de métier qui

peut être, je ne sais pas, de la qualité, du consulting, de l'intégration, du développement comme de l'environnement, ne serait-ce que par le métier du client» (un consultant : entretien 5)

Les emplois amenant à des changements de périmètre d'intervention pour le salarié ou encore à des changements de partenaires ou d'interlocuteurs (nouveaux clients, collaborateurs, etc.) peuvent aussi entrer dans cette catégorie.

Lorsque les personnes que nous avons interrogées parlent de la mobilité professionnelle, elles évoquent soit l'ensemble de leur vie active, soit une partie de cette dernière en se limitant à une profession, un secteur d'activité ou une organisation. Certains considèrent ainsi la mobilité depuis la sortie des études scolaires ou universitaires, d'autres la mobilité dans une profession de commercial, et d'autres encore la mobilité depuis l'entrée dans une organisation.

3.4. L'influence d'événements spécifiques

Nos entretiens montrent qu'il est difficile de connaître le véritable initiateur de la mobilité en dehors des cas très explicites où le salarié demande lui-même à changer de poste lorsqu'il a « fait le tour de la question » ou qu'il a l'impression de « s'ennuyer dans son poste ». Pour les personnes que nous avons interviewées, les mobilités sont souvent liées à des événements internes ou externes imprévus. La plupart de ces événements sont liés à des épisodes de la vie des organisations tels que par exemple des restructurations, des fusions ou des rachats d'entreprise.

Les fusions ont du bon, ça m'a permis de sortir du centre de recherche de G parce que, au bout de 11 ans, j'avais quand même fait le tour de la question et j'avais envie de faire autre chose mais c'était à priori difficile si j'étais restée à A, et la 2^{ème} fusion me donne la possibilité de m'en aller, alors vraiment les fusions, extraordinaire ! C'est pas toujours le cas. Enfin moi je l'ai vécue comme quelque chose de très bien. (entretien 4)

C'est la 3^{ème} société, mais en gros, à chaque fois c'est l'acquisition, enfin par exemple là, la société a racheté la dernière société de services dans laquelle je me trouvais. (entretien 5)

Comme il se passe des réorganisations régulières, mon département a été rattaché à un autre et, de ce fait là, j'ai préféré plutôt que de rester directeur d'un certain endroit revenir en production pour me recentrer sur la partie sécurité. (entretien 5)

Au moment où j'allais être nommé directeur, où le directeur d'avant allait être muté, patatras ! T fusionne avec F et il est question de fermer l'usine à ce moment là ... Donc je suis venu ici au mois d'août sur un poste fonctionnel. (entretien 1)

La mobilité peut également être affectée par des événements tels qu'une réorganisation ou un changement de direction.

M. B est arrivé, il a dit "ça m'a l'air bien compliqué, donc il me faudrait 2 départements la dedans" et puis là il me dit "vous devenez responsable du département qualité" donc effectivement depuis octobre je suis, je chapeaute les personnes au sein de la direction qui s'occupe de la qualité. (entretien 4)

Un nouveau patron venait de T et il est arrivé avec des gens pour me remplacer donc j'ai atterri 3 mois après, c'était assez rapide, dans une direction qui s'appelait direction d'Outre mer. (entretien 2)

4. DISCUSSION

L'étude réalisée fait apparaître à quel point les définitions classiques proposées par exemple par Rosenbaum (1979), Veiga (1983) ou Latack (1984) sont limitatives lorsqu'on veut définir le cadre de référence ou les frontières de la mobilité. Les perceptions des individus quant à leurs changements de poste peuvent varier, et une approche subjective s'impose pour bien cerner la notion.

4.1. Le cadre de référence

Lorsqu'ils évoquent leur mobilité professionnelle, les cadres interrogés évoquent soit les responsabilités précises de leur mission, soit leur statut et leur appartenance à une société donnée. Abraham (2004) propose de distinguer la mobilité de court terme, qui concerne des changements de poste de travail à travers des missions ou des projets, et la mobilité de long terme, considérée sous l'angle de changements d'emploi. La mobilité mesurée sur une période trop longue comportant des phases d'évolution de carrière très différentes risque cependant de n'avoir pas beaucoup de sens, et il nous semble préférable d'isoler des périodes de référence pour mesurer la mobilité d'un salarié à chacune de ces périodes.

L'identification de ces périodes variera selon le parcours professionnel, qu'il peut être important d'analyser en liaison avec le contexte personnel et familial de l'intéressé : le rythme de la mobilité n'est pas toujours dissociable de la vie personnelle de l'individu. Un cadre jeune et célibataire acceptera, voire recherchera en début de carrière une forte mobilité pour arriver à des niveaux de salaire et de statut satisfaisants, et il recherchera peut-être plus de stabilité lorsque sa situation changera et qu'il aura des responsabilités familiales. En fin de carrière ses ambitions d'évolution pourront faire place à une aspiration à plus de stabilité

et moins de changement. Inversement, une personne très peu mobile dans un premier temps de sa carrière peut connaître après vingt ans de relative stabilité une forte mobilité à la suite par exemple d'un licenciement.

Plusieurs auteurs considèrent que, pour bien comprendre ce que représente la mobilité pour une personne, il faut connaître le contexte dans lequel elle évolue, les normes et les valeurs véhiculées dans son entreprise. Dans certains emplois, un salarié est considéré comme mobile s'il change de fonction tous les cinq ans, alors que dans d'autres, la norme est de changer tous les ans ou tous les deux ans. Stoner *et al.* (1980) ou Nicholson (1993) insistent sur la pertinence de l'utilisation de mesures *relatives* lorsque les personnes concernées appartiennent à des contextes très divers.

Ces normes souvent informelles et variables au cours du temps sont identifiées, soit à partir d'entretiens, soit à partir d'une analyse de l'historique de carrière des personnes qui occupent ou ont occupé un type d'emploi donné. La prise en compte du contexte est également importante pour les mobilités interorganisationnelles qui peuvent être liées au contexte économique ou à la situation du marché du travail dans la période et dans la région considérées.

4.2. Les frontières de la mobilité

Nous avons vu que la frontière entre la mobilité intra-organisationnelle et la mobilité inter-organisationnelle est parfois difficile à distinguer. Le besoin de préciser les frontières de la mobilité pour mesurer le concept conduit souvent à se centrer sur la dimension officielle du changement d'emploi ou de service, alors que les changements vécus au sein d'un emploi sont plus complexes. Les frontières de l'organisation ont tendance, aujourd'hui, sous l'effet de la globalisation et des fusions-acquisitions à être de plus en plus floues. Si, comme le précise Abraham (2004), « la notion de frontière de l'organisation dans une conception traditionnelle évoque une limite entre un environnement familier d'un côté et un environnement hostile de l'autre », une mobilité entre deux entreprises qui ont des liens étroits parce qu'elles appartiennent par exemple à la même chaîne de valeur, parce qu'elles fusionnent, ou parce qu'elles ont l'habitude de collaborer, ne devrait pas être considérée comme interorganisationnelle. En effet, elle ne représente pas un mouvement vers un environnement hostile pour le salarié qui peut même, malgré le changement de société, connaître une continuité dans son poste.

4.3. L'influence d'événements spécifiques

Il est souvent difficile de cerner une différence très nette entre ce qui relève du salarié lui-même, ce qui relève de l'organisation, et ce qui relève d'événements spécifiques internes ou externes. La mobilité est parfois perçue comme plus ou moins forcée du fait des incitations de l'entreprise sur le plan financier ou des pressions sociales liées à l'image véhiculée par la politique de mobilité de l'organisation. Le choix de la mobilité n'est donc pas aussi manichéen que pourrait le laisser supposer la littérature. Il existe tout un continuum de situations où l'initiative de la mobilité se partage entre l'entreprise et le salarié.

L'influence d'événements spécifiques est fréquemment mentionnée dans nos entretiens, et elle correspond souvent à ce que Dany et Livian (2002) appellent les « mobilités de conversion ». Elle remet en cause, s'il en était encore besoin, l'idée que les mobilités seraient planifiées dans des plans de carrière bien définis. Weick (1976) considère que les carrières sont bien souvent hasardeuses, fortuites, discontinues, et moins planifiées qu'on ne le pense généralement, et Hourquet et Roger (2003) par exemple ont montré que les mouvements de personnels ne sont pas toujours organisés : des « événements » ou des ouvertures jouent un rôle essentiel dans l'évolution de la carrière des chercheurs industriels de leur échantillon.

4.4. L'intérêt de la prise en compte de dimensions subjectives

Les mesures traditionnelles de la mobilité fondées sur un nombre de mouvements au cours d'une période donnée ne prennent pas en compte le type de mouvement concerné. Il est difficile de considérer comme équivalents des mouvements à l'intérieur d'un même établissement (passages d'un poste ou d'un service à un autre), du point de vue fonctionnel (passage d'un métier à un autre ou d'une filière à une autre) ou géographique (mobilités locales, régionales, nationales ou internationales). L'ampleur de la mobilité peut être évaluée à partir de la combinaison de ces différents niveaux, mais la seule analyse quantitative est souvent insuffisante. Il est nécessaire d'appréhender ce que représente chaque changement pour l'organisation ou pour le salarié.

Nous avons vu que la dimension radiale de la mobilité ne pouvait être mesurée en fondant la mesure seulement sur l'éloignement géographique des centres de décision. Elle doit probablement s'analyser par la fréquence et la nature des contacts qu'un salarié peut avoir avec ces centres. Le développement des technologies de l'information et de la communication peut expliquer que certains

postes plus éloignés géographiquement du siège ne correspondent pas forcément aujourd'hui à une plus grande distance par rapport aux centres de prise de décision.

Des salariés vivant des changements qui paraissent similaires peuvent avoir des perceptions très différentes de l'ampleur de ces changements. Cet aspect est particulièrement important dans les cas de mobilité horizontale. L'évaluation de l'ampleur de la mobilité est liée en grande partie aux implications qu'elle peut avoir sur le parcours professionnel du salarié. En effet, certaines mobilités sont considérées comme de simples évolutions alors que d'autres sont vécues comme des ruptures. Les mobilités les plus importantes, les ruptures dans les parcours professionnels des salariés sont souvent liées au changement de métier ou au passage de postes techniques ou opérationnels à des postes plus fonctionnels, mais pour certains salariés, une mutation géographique sera considérée comme une rupture beaucoup plus importante dans la mesure où elle apportera un bouleversement plus grand dans leur vie. De manière plus générale, les mobilités mixant simultanément plusieurs niveaux constituent les points d'inflexion du parcours professionnel des cadres.

Les auteurs en gestion de carrière ont souvent distingué une approche objective, fondée sur des données observables, et une approche subjective fondée sur les perceptions des personnes concernées (Roger, 1992). Notre étude fait ressortir que l'approche objective retenue dans la plupart des travaux concernant la mobilité présente des limites. Elle conduit à rester centré sur l'analyse du passé sans prendre en considération l'estimation des possibilités d'évolution future d'un individu. Elle se heurte aussi à la difficulté de définir à partir de quand il y a un mouvement professionnel, car cette notion est perçue et vécue différemment par les acteurs concernés. Hall et Goodale (1986), Chao (1990) ou Ettington (1997) ont montré dans leurs études sur le plafonnement de carrière l'intérêt d'une analyse du ressenti des individus lié au fait qu'ils ne vivent pas une même situation de la même manière selon leur personnalité ou leurs attentes. Mignonac (2001) fait ressortir l'importance des dispositions individuelles dans la compréhension de la mobilité. Ce ressenti influence aussi de manière sensible leur perception de l'organisation, et certaines pratiques de mobilité correspondent à la volonté des entreprises d'insuffler chez les cadres un « esprit d'entreprise » permettant de faciliter la coordination interne par la diffusion d'un langage commun et de références similaires (Eby et DeMatteo, 2000 ; Dany et Livian, 2002).

CONCLUSION

L'association des consultants en ressources humaines de Shanghai, soucieuse de favoriser la mobilité dans les entreprises, s'est donnée pour vocation de développer la « fluidité » des ressources humaines. De nombreuses firmes françaises ont

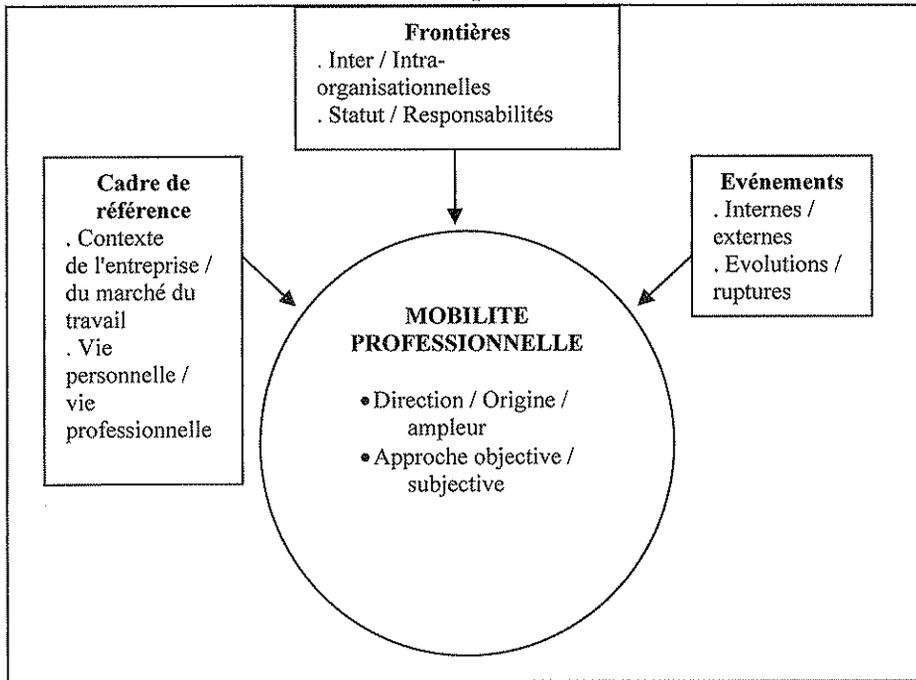
également inclus dans leurs accords d'entreprise des dispositions visant à favoriser la mobilité professionnelle de leur personnel⁷. Dany et Livian (2002) présentent les nombreux outils de gestion individuelle ou collective que peuvent utiliser les entreprises pour organiser la mobilité et ils insistent sur l'établissement de règles claires : « La principale difficulté se pose lorsque les règles ne sont pas clairement établies : les cadres peuvent avoir le sentiment désagréable que l'entreprise cherche à profiter des faibles capacités de négociation de certains » (p. 81).

Pour établir ces règles, il faut avoir défini les dimensions de la mobilité et les mesures qui permettront d'en vérifier l'application. Mesurer la mobilité n'est pas aussi simple que la plupart des chercheurs et des responsables des ressources humaines concernés par la gestion des carrières pourraient l'imaginer. Cela ne se résume définitivement pas à un rapport entre le nombre d'années passées dans une organisation et le nombre de postes occupés. La complexité que nous avons mise en évidence est liée aux contextes variés dans lesquels elle s'exerce et à la nécessité de la prise en compte des perceptions individuelles. Nous avons fait ressortir les limites des mesures classiques, principalement fondées sur des éléments objectifs liés au statut. Beaucoup d'études portant sur les déterminants ou les conséquences de la mobilité éludent la question du contenu même de cette notion.

Le schéma 1 résume les principaux éléments qui nous semblent devoir être pris en compte pour clarifier la notion de mobilité professionnelle. Cette notion doit être abordée dans un cadre de référence qui intègre une bonne connaissance des valeurs et de la culture de l'entreprise, mais aussi de l'environnement du marché du travail. Elle ne peut pas être complètement dissociée de considérations sur la vie personnelle, et notamment familiale des individus. Les frontières entre les catégories généralement utilisées pour définir la direction ou l'ampleur de la mobilité restent souvent assez floues, du moins dans la perception des personnes concernées qui identifient mal les limites de leur organisation et qui considèrent que des évolutions de responsabilités au sein d'un même emploi sont une forme de mobilité. Enfin, il apparaît que l'origine de la mobilité n'est pas toujours un choix individuel ou une proposition de l'organisation. La situation est plus complexe, et des événements internes ou externes plus ou moins importants viennent parfois s'imposer aux acteurs. Ces événements peuvent représenter pour eux des contraintes, mais aussi parfois des possibilités.

⁷ Et notamment l'accord signé en 1992 dans la Sidérurgie complétant l'accord A CAP 2000 pour les cadres, qui précise que la mobilité « est nécessaire collectivement pour l'entreprise » et qu'« elle doit s'accompagner d'un bilan positif pour chacun des cadres concernés » (Liaisons sociales, n°6644 du 9 mars 1992).

Schéma 1 :
Synthèse des principaux éléments à prendre en compte



dans la mesure de la mobilité professionnelle

Galambaud (1991), reconnaissant la diversité des situations individuelles, définit trois types de comportements stratégiques pour les salariés : ils peuvent viser une carrière dans une même entreprise, dans une même profession, ou bien dans une même région, mais ces stratégies peuvent évoluer : certains peuvent accepter de changer lorsqu'une occasion se présente et leur assure une meilleure réussite sociale, et d'autres au contraire préféreront limiter leur réussite sociale et refuseront des mobilités pour poursuivre leur stratégie. « Si chaque salarié a une stratégie, c'est qu'il est acteur, au moins partiellement de sa propre mobilité », mais « si chaque salarié est acteur de sa mobilité, directions d'entreprise et responsables hiérarchiques, chacun de leur côté, sont également actifs. Ils sont aussi acteurs de la mobilité de leur personnel » (p. 194).

L'analyse de nos entretiens avec des cadres de grandes entreprises ou des consultants nous a permis d'illustrer les éléments du cadre théorique présenté dans le schéma 1. Sa validation supposerait cependant des études ultérieures

auprès d'échantillons plus larges et avec des personnes appartenant à d'autres catégories qui peuvent avoir une représentation différente de la notion de mobilité professionnelle. Il serait utile, dans une démarche de triangulation, de recueillir également le point de vue des gestionnaires de carrière dans les services de gestion des ressources humaines et celui des responsables hiérarchiques appelés à participer aux décisions d'affectation de leur personnel dans l'entreprise.

Enfin, il est essentiel de resituer la gestion de la mobilité dans le cadre plus large de la gestion des carrières et, plus généralement au sein de la politique sociale de l'entreprise en tenant compte du contexte institutionnel dans lequel elle se trouve. L'ensemble des structures sociales, juridiques et politiques a une influence sur le marché du travail et sur les trajectoires professionnelles. Livian (2004) regrette que ces aspects soient très peu pris en compte dans la littérature sur les carrières et il insiste, dans ce domaine comme dans d'autres de la GRH, sur la nécessité d'inscrire les processus de gestion dans un cadre sociétal plus global.

RÉFÉRENCES

- Abraham J.** 2004. « Marché interne du travail, enjeux et limites de la mobilité », dans *Gérer les carrières: enjeux et perspectives*, S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger (dir.), Vuibert, Paris
- Arthur M. B.** 1994. « The Boundaryless Career », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 295-306
- Cadin L.** 1998. « Faut-il changer de paradigme en gestion des carrières ? », *Gestion 2000*, sept-oct., p. 139-154
- Cadin L., A.-F. Bender et V. de Saint Giniez.** 2003. *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert
- Challiol H.** 2002. « L'influence du conjoint dans les décisions de mutation géographique des individus en couple à double carrière : quels impacts pour une gestion de la mobilité qui facilite la mise en œuvre des stratégies organisationnelles », *Actes du XIII^e congrès de l'AGRH*, p. 51-65.
- Chao G.T.** 1990. « Exploration of the conceptualization and Measurement of Career Plateau : A Comparative Analysis », *Journal of management*, vol.16, no.1, p. 181-193.
- Chay Y-W. et S. Aryee.** 1999. « Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes : evidence of the protean career era in Singapore », *Journal of Organizational Behavior*, 20, 613-623.
- Dany F. et Y.-F. Livian.** 2002. *La Nouvelle Gestion des Cadres*, Vuibert, Paris
- Deffayet S. et F. Van Heems.** 1995. « Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage ? », *Personnel, ANDCP*, n° 365, Décembre, p. 36-41
- Eby L.T. et J.S. DeMatteo.** 2000. « When the type of move matters: employee outcomes under various relocation situations », *Journal of Organizational Behavior*, 21 (6), p. 677-687

- Ettington D.R.** 1992. « Coping with Career Plateauing : "face the facts" vs. "hope springs eternal", presented at Careers Division », *National Academy of Management Meetings*, Las Vegas, NV
- Ettington D.R.** 1997. « How Human Resource practices can help plateaued managers succeed », *Human Resource Management*, vol. 36, n° 2, p. 221-234.
- Evans M.** et **E. Gilbert.** 1984. « Plateaued Managers : Their Need Gratifications and Their Effort-Performance Expectations », *Journal of Management Studies*, vol. 21, no. 1, p. 99-108.
- Finot A.** 2000. *Développer l'employabilité*, INSEP Consulting Editions
- Galambaud B.** 1983. *Mobilité et Gestion des Carrières*, rapport interne, Entreprise et Personnel
- Galambaud B.** 1991. *Des hommes à gérer*, ESF éditeur
- Gattiker U.E.** et **L. Larwood.** 1986. « Subjective Career Success: A Study of Managers and Career Personnel », *Journal of Business and Psychology*, vol. 1, p. 78-94.
- Gerpott T.** et **M. Domsch.** 1987. « R & D Professionnal Reaction to Career Plateau: An Exploration of Mediating Role of Supervisory Behaviors and Job Characteristics », *R & D Management*, vol. 17, p. 103-118.
- Gunz H.** 1988. « Organizational logics of managerial careers », *Organization Studies*, 9, 4, p. 529-554.
- Hall D.T.** et **J.G. Goodale.** 1986. *Human Resource Management*, Scott Foresman & Cy.
- Hourquet P.G.** et **A. Roger.** 2003. « Event-driven careers for R&D professionals ? », *Technology & HRM Conference (II)*, CERAM Sophia Antipolis
- Kissler G.D.** 1994. « The New Employment Contract », *Human Resource Management*, vol.33, 3, p ; 335-352
- Latack J.C.** 1984. « Career transitions within organizations : an exploratory study of work, non work and coping strategies », *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 296-322.
- Livian Y.F.** 2004. « Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés », dans *Gérer les carrières: enjeux et perspectives*, S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger (dir.), Vuibert, Paris
- Louis M.R.** 1980. « Career transitions : varieties and commonalities », *Academy of Management Review*, 5, 3, 329-340.
- Mérignac O.** 2002. *L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3
- Mignonac K.** 2001. « Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle: étude auprès d'une population d'ingénieurs », *M@n@gement*, vol.4, n°2, p. 47-78.
- Near J.** 1984. « Reactions to the Career Plateau », *Business Horizons*, July-August, p. 75-79.
- Nicholson N.** 1993. « Purgatory or Place of Safety? The Managerial Plateau and Organizational Age Grading », *Human Relations*, vol. 46, no. 12, p. 1369-1389.

- Nicholson N.** et **M. West.** 1989. « Transitions, work histories, and careers », dans *Handbook of career theory*, M. B. Arthur, D. T. Hall et B. S. Lawrence, Cambridge University Press, 181-201.
- Pinder C.C.** et **K.G. Schroeder.** 1987. « Time to proficiency following job transfers », *Academy of Management Journal*, 30, 2, 336-353.
- Roger A.** 1992. « La gestion des carrières », chapitre dans *l'Encyclopédie du management*, Vuibert, 1992
- Roger A.** et **M. Tremblay.** 2004. « Le plafonnement de carrière, dans *Gérer les carrières: enjeux et perspectives*, S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger, (dir.), Vuibert, Paris
- Roques O.** 1999. *Les réactions des salariés aux transitions de carrière : une approche en termes de stress au travail*, Thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille III.
- Rosenbaum J.E.** 1979. « Tournament mobility: career patterns in a corporation », *Administrative Science Quarterly*, vol.24, June, p. 220-241
- Schein E.** 1971. « The individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol 7, p. 401-426.
- Stoner J.A., T.P. Ference et E.K. Warren.** 1980. *Managerial career plateaus*, Center for Research in Career Development, Columbia University, N. Y.
- Thévenet M.** 1992. « Gestion de carrière, système de présentation et implication des cadres », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2, p.36-42.
- Thierry D.** et **J. Maincent.** 1980. « Gestion de carrières et mobilité des cadres », *Personnel* n°225, p.53-61
- Tremblay M.** et **A. Roger.** 2004 « Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers », *The International Journal of Human Resource Management*, 15:6, September, p. 996-1017
- Vardi Y.** 1980. « Organizational Career Mobility: An Integrative Model », *Academy of Management Review*, vol.5, p.341-355.
- Vardi Y.** et **T.V. Hammer.** 1977. « Intraorganisational Mobility and Career Perceptions Among Rank and File Employees in Different Technologies », *Academy of Management Journal*, vol. 20, December, p.622-634
- Vatteville E.** 2003. *Management stratégique de l'emploi*, EMS, Management et Société
- Veiga J.F.** 1983 « Mobility influences during managerial career stages », *Academy of Management Journal*, vol 26, mars, p.64-85.
- Wacheux F.** 1996. *Méthodes de recherche en gestion*, Economica
- Weick K.** 1976. « Career as exentric predicates », *Executive*, winter, p 6-10
- Wils T., M. Tremblay et G. Guérin.** 1997. « Repenser la mobilité intra-organisationnelle : une façon de contrer le plafonnement de carrière », *Gestion 2000*, 13,1, p.151-164