

**L'INTENTION D'ACCEPTER UNE MOBILITE INTRA-ORGANISATIONNELLE:
PROPOSITION D'UN MODELE DE RECHERCHE**

AKOUM RAFAH

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

ATER UNIVERSITE LILLE 1

LEM, LILLE ÉCONOMIE ET MANAGEMENT (UMR 8179)

rafah.akoum@univ-lille1.fr

Quand la crise s'installe, les entreprises ont besoin d'être flexibles, de conserver et de développer les compétences rares. Le recours à la mobilité intra-organisationnelle s'avère ainsi une nécessité. De ce fait, la tentation est grande pour les directions d'imposer la mobilité aux salariés. Or, ces derniers sont de plus en plus conscients de leur responsabilité dans le développement de leurs compétences et leur évolution professionnelle.

Dans un tel contexte, connaître les déterminants de l'intention d'accepter une mobilité intra-organisationnelle permet de mieux concilier les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés afin de proposer des mobilités acceptables pour les salariés. L'**objectif principal** est donc de **construire un modèle de recherche** qui permet d'expliquer l'intention des salariés envers différents types de la mobilité intra-organisationnelle. Pour cela, nous avons mobilisé la **théorie des attentes**.

Cet article présente les **résultats de notre étude exploratoire** réalisée auprès de 102 salariés d'une entreprise de haute technologie.

Dans un premier temps, nous présentons **l'objet et le contexte de l'étude**. Nous développons dans un deuxième temps, le **cadre théorique** inspiré de la **théorie des attentes**. Puis, dans un troisième temps, nous présentons les variables explicatives en finissant par esquisser notre **modèle de recherche**. Ensuite, nous présentons notre étude **exploratoire**. Finalement, nous **discutons les résultats** et présentons la conclusion.

Mots clés : mobilité intra-organisationnelle, théorie des attentes, ancres de carrières.

L'INTENTION D'ACCEPTER UNE MOBILITE INTRA-ORGANISATIONNELLE: PROPOSITION D'UN MODELE DE RECHERCHE

Sous la pression de la crise actuelle, l'entreprise est confrontée à de nouveaux défis. Soucieuse de réduire ses coûts et d'augmenter sa flexibilité, elle doit néanmoins s'assurer de disposer d'un personnel compétent et mobilisable sur plusieurs postes afin de s'adapter aux évolutions rapides de son environnement (Mignonac, 2001, p. 3).

Ajoutons que l'entreprise ne peut plus garantir une stabilité de l'emploi ; elle ne peut non plus prendre la responsabilité des carrières de ses salariés. Désormais, chaque employé est acteur de sa carrière (Dany, et al., 1995). Il la gère selon ses valeurs et ses motivations individuelles. C'est « la nouvelle carrière » (Arthur, et al., 1999) ou encore la « carrière sans frontière » (Arthur & Rousseau, 1996), par opposition à la carrière traditionnelle ou organisationnelle.

Dans ce contexte, la mobilité intra-organisationnelle prend son sens dans l'entreprise. Elle permet de développer chez les salariés des compétences diversifiées qui peuvent lui procurer des gains de productivité, de flexibilité et de compétitivité, gage de survie dans un environnement concurrentiel (Hategekimana, 2004). En favorisant la mobilité intra-organisationnelle, l'entreprise fidélise ses salariés (Cadin, et al., 2007, p. 419) dotés de compétences transférables et convoitées par la concurrence (Cardinal, 2004), motive et même améliore le moral des employés travaillant dans des organisations aux structures hiérarchiques de plus en plus minces (Wils, et al., 1997) et renforce l'attachement des cadres, notamment les cadres jeunes (Thévenet, 1992).

Développer la mobilité s'avère aussi une nécessité pour les salariés. Elle offre la possibilité de développer de nouvelles compétences (Abraham, 2003), d'évoluer au sein de l'entreprise ou d'accéder à des postes mieux rémunérés (Campoy, et al., 2008, p. 150) et de développer leur employabilité (Hategekimana, 2004).

Mais voilà, à l'heure actuelle, la mobilité intra-organisationnelle possède une image très négative. En fait, les mobilités proposées par les entreprises ne correspondent pas toujours aux attentes, ni parfois aux compétences des salariés. Dans ce cas, la mobilité intra-organisationnelle peut être une source de stress pour les salariés (Roques & Roger, 1995) et implique une dégradation de leur bien-être au travail (Roques, 1999, p. 6). À titre d'exemple, en 2010, une vague de suicides a touché France Télécom¹ et c'est la mobilité intra-organisationnelle qui est souvent pointée du doigt par les syndicats².

D'ailleurs, les décisions de mobilité intra-organisationnelle doivent concilier les intentions d'évolution des salariés avec les opportunités offertes par l'entreprise (Guérin & Wils, 1990, p. 823) afin d'éviter les conséquences négatives sur l'entreprise (Roques, 1999, p. 6) : en fait, dans un marché de travail où certaines compétences sont rares, la démission d'un seul salarié détenteur de savoirs, suite à une mobilité non désirée ou non obtenue, peut s'avérer problématique pour l'entreprise. Elle représente la perte d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire, de réseaux relationnels et bien souvent d'un long et coûteux investissement en formation (Mignonac, 2001, p. 5).

¹France Telecom a imposé, depuis 2007, un programme de mobilité intra-organisationnelle intitulé «**Time To Move**». Ce programme est applicable aux cadres et aux techniciens supérieurs et rend les mobilités intra-organisationnelles quasi obligatoires tous les trois ans pour les cadres supérieurs, et tous les cinq ans pour les autres. Ainsi, en un an, 24 personnes se sont suicidées chez France Télécom.

²Propos d'Eric Beynel, porte-parole de l'Union syndicale solidaire (Journal Rue 89 – éco 01/02/2013).

À la lumière de ces développements, **l'objectif de cet article est de proposer un modèle de compréhension de l'intention des salariés envers différents types de la mobilité intra-organisationnelle.**

I. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Notre travail propose de mobiliser la théorie des attentes de Vroom (1964) afin d'expliquer l'intention des salariés envers les différents types de la mobilité intra-organisationnelle. Cette théorie avance que l'intention d'une personne d'adopter un comportement donné dépend de trois éléments : (1) la **valence** qui désigne l'orientation affective d'un individu à l'égard de plusieurs récompenses attendues (Vroom, 1964, p. 15). Elle se diffère d'un individu à un autre puisqu'elle dépend de ses valeurs et ses besoins. (2) **l'instrumentalité** correspond à la perception qu'à l'individu que la réalisation d'un résultat du premier niveau est utile pour obtenir une récompense. (3) **l'expectation**, il s'agit pour une personne de la perception qu'il existe une relation entre l'action et ses conséquences.

Cette théorie nous semble **utile** pour de nombreuses raisons : en premier, elle permet de comprendre **pourquoi la personne choisit un comportement plutôt qu'un autre**. En deuxième, elle stipule que le salarié est un acteur dans sa carrière. Ainsi, lors d'un choix professionnel, il prend en compte l'environnement qui l'entoure. Enfin, elle bénéficie d'une forte validation empirique. Elle a été appliquée pour expliquer des choix professionnels: comme le choix d'une entreprise (Vroom, 1964), d'un poste (Holmstrom & Beach, 1973), d'une université (Muchinsky & Fitch, 1975), ou encore d'un service plutôt qu'un autre (Herriot & Ecob, 1979). En suivant cette ligne de pensée, nous pensons qu'elle est également susceptible d'expliquer l'intention des salariés envers différents types de mobilité intra-organisationnelle.

Dans notre recherche, nous retiendrons que l'intention du salarié envers les différents types de mobilité intra-organisationnelle dépend de trois éléments : (1) les **ancres de carrière** qui opérationnalisent le concept de la **valence**. En fait, l'ancre de carrière regroupe les intérêts et les besoins qui guident l'individu face à une décision relative au travail (Schein, 1978). Elle permet de saisir les aspirations professionnelles des individus (Igbaria, et al., 1999) et constitue une force motrice sur le parcours professionnel des individus comme la décision d'accepter une mobilité intra-organisationnelle. (2) Selon la théorie des attentes, le salarié opte pour un comportement mobile si ce dernier est considéré comme un instrument pour obtenir des récompenses. Ainsi, quand il considère une possibilité de mobilité intra-organisationnelle, le salarié ne prend pas seulement en compte les caractéristiques du poste, il envisage surtout « sur quoi cette mobilité pourra déboucher après ». Autrement dit, il veut s'assurer que la mobilité lui servira bien à progresser d'une manière ou d'une autre (Martinon, 2000). L'idée de l'instrumentalité rejoint donc la « théorie du tournoi » (Rosenbaum, 1979). Cette dernière stipule que l'histoire du parcours professionnel d'un individu est centrale dans la détermination de sa trajectoire professionnelle future. Ainsi, nous pouvons dire que « **l'instrumentalité est la perception du salarié sur ses chances d'obtenir une promotion suite à l'acceptation d'une mobilité intra-organisationnelle** ». (3) De nombreuses études ont montré que les choix professionnels de l'individu dépendent de sa façon d'évaluer ses chances d'obtenir le poste qu'il voudrait eu égard à ses compétences (Martinon, 2000, p. 11). Ainsi, si un individu pense qu'il n'a pas le profil adéquat pour obtenir un poste, il ne sera pas favorable à une mobilité intra-organisationnelle (Landau & Hammer, 1986). Donc, on peut penser que **le salarié cherche à être mobile s'il estime que ses compétences lui permettront, d'une part d'être choisi parmi les candidats à la mobilité, et d'autre part de réussir cette mobilité.**

II. CHOIX DES VARIABLES EXPLICATIVES DE L'INTENTION ENVERS DIFFERENTS TYPES DE LA MOBILITE INTRA-ORGANISATIONNELLE

II.1. Les ancres de carrière

Dans notre travail, nous allons reprendre les ancres de carrière proposées par Schein (Schein, 1978 ; 1996) et Cerdin (1996 ; 1999).

Les personnes ancrées « **compétence technique / fonctionnelle** » organisent leur carrière autour d'une spécialisation et cherchent à être reconnues pour leur expertise. Les formations les intéressent et les changements réguliers de postes ou de fonctions également quand ils ouvrent la voie à de nouveaux apprentissages. Ainsi, toute décision de mobilité verticale, horizontale ou géographique dépend des opportunités de se perfectionner dans un ou plusieurs domaines fonctionnels.

Les personnes ancrées « **compétence managériale** » cherchent à atteindre un poste à haute responsabilité. Ils fuient la spécialisation dans la mesure où ils doivent posséder une combinaison de trois domaines de compétences. (1) *Compétences analytiques* : capacité d'exposer des problèmes et de prendre des décisions importantes sous des conditions d'incertitude et tout en ayant qu'une partie des informations. (2) *Compétence interpersonnelle* : capacité à contrôler d'autres personnes afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. (3) *Compétence émotionnelle* : capacité à gérer une équipe de personne sans laisser apparaître les émotions. Ainsi, la mobilité verticale est une importante forme de reconnaissance. Ici, la mobilité horizontale peut être une passerelle pour atteindre la progression verticale.

Les personnes ancrées « **autonomie / indépendance** » expriment un besoin primordial de travailler à leur propre rythme. Ainsi, toute décision sera à considérer à condition qu'elle ne menace pas l'autonomie et le besoin d'indépendance (Cerdin, 1999).

Les personnes ancrées « **sécurité / stabilité** » cherchent une relation professionnelle sur le long terme. L'atteinte de cette ancre, soit au niveau des fonctions, soit au niveau du poste, pourrait réduire toute disposition de bouger au sein de l'entreprise. Notons aussi que stabiliser sa famille et s'intégrer dans une communauté font partie des priorités pour cette ancre ce qui va donc freiner l'intention d'accepter une mobilité géographique.

Les personnes ancrées « **créativité entrepreneuriale** » éprouvent le besoin de créer quelque chose, que ce soit une nouvelle affaire, de nouveaux produits ou services. Ainsi, toute décision de mobilité sera à considérer si elle garantit la liberté d'action, l'innovation et la création dans le travail.

Les personnes ancrées « **service à une cause** » choisissent un métier parce qu'elles désirent exprimer, dans leur travail, des valeurs importantes pour elles. Ainsi, toute décision de mobilité est à considérer si elle permet de rendre service à une cause qu'il lui tient à cœur.

Les personnes ancrées « **challenge ou défi** » ont l'esprit compétitif et la volonté de relever tous les défis pour être meilleur que les concurrents. Elles sont flexibles et cherchent à évoluer en faisant de l'apprentissage un défi à surmonter. Ainsi, toute décision sera prise en compte à condition d'être assortie d'une formation professionnelle.

Les personnes ancrées « **qualité de vie** » s'efforcent d'intégrer leur carrière avec leur style de vie. Ainsi, la mobilité géographique est généralement non acceptable pour ces personnes. Par contre, une mobilité horizontale est considérée comme un moyen de changer vers un emploi plus satisfaisant.

Malgré un pouvoir explicatif potentiel évident, les ancrés de carrières ont été peu étudiés en relation directe avec l'intention d'accepter différents types de mobilité intra-organisationnelle (Mignonac, 2001). Pour Noe, Steffy, & Barber (1988, p.577), les ancrés de carrière peuvent influencer de manière sensible l'intention d'accepter une mobilité intra-organisationnelle.

De ce fait, nous rejoignons Mignonac (2001, p. 84) d'envisager que les ancrés de carrière influence l'intention d'accepter différents types de mobilité intra-organisationnelle.

II.2. L'instrumentalité de la mobilité intra-organisationnelle

Selon Brett, Stroh, & Reilly (1993), les salariés, qui ont pour ambition d'avancer dans leur carrière et voient des opportunités d'avancement de carrière dans leur mobilité, seront plus disposés à accepter une mobilité intra-organisationnelle. Selon la « théorie des tournois », les trajectoires professionnelles dans les organisations résultent d'un « **processus de compétitions ou de tournois** ». À l'issue de chaque compétition, une distinction s'opère entre gagnant et perdant. À cet effet, chacun de ces tournois a des conséquences sur les opportunités futures, les récompenses et l'investissement que le salarié reçoit de l'organisation. Ainsi, une perte entraîne un retard irrémédiable dans le déroulement ultérieur de la carrière.

La mobilité intra-organisationnelle d'un salarié est ainsi considérée comme un « **signal** », qui figure dans le dossier personnel du salarié, et qui peut influencer directement sur les décisions des mobilités verticales et latérales. Ainsi, nous postulons que **les salariés qui ont vécu une expérience antérieure de mobilité auront de meilleures chances d'accéder à une promotion au sein de l'entreprise.**

II.3. La perception des compétences

Cette variable recouvre trois dimensions de compétences (Cadin, et al., 2003):

Le knowing why ou compétences identitaires: Ce type de compétence correspond à l'identité personnelle, aux motivations et aux attentes de la personne (Cadin, et al., 2003). Plusieurs motivations liées à la carrière ont été identifiées par ces théoriciens : technique/fonction, management, équilibre travail/famille, service et sécurité, entrepreneuriat, autonomie, défi (Jones & Lichtenstein, 2000). Cette variable est très proche de la variable « ancrés de carrière ». Ainsi, elle sera écartée de notre modèle de recherche.

Le Knowing Whom ou compétences relationnelles : vu les structurations organisationnelles et l'évolution sur le marché de travail, la carrière devient la responsabilité de l'individu et non pas des organisations (Hall, 1996). De ce fait, les individus doivent adopter des stratégies orientées vers les relations, telles que la création d'un réseau de mentor³ ou l'appui d'un supérieur hiérarchique (De Janasz, et al., 2003, p. 81). Aussi, la relation de mentoring peut avoir des conséquences sur l'évolution du salarié au sein de l'organisation et sur la rapidité de ses promotions (Ventolini, 2007, p. 72). Selon Noe, Noe, & Bachhuber (1990), le fait d'être conseillé et soutenu par sa hiérarchie influe positivement sur la visibilité du salarié dans l'entreprise et facilite ainsi son avancement dans la hiérarchie.

Ajoutons que selon Eby, McManus, & Simon (2000), les pairs jouent un rôle non négligeable dans le développement professionnel des salariés. Ainsi nous pouvons dire que « le fait d'avoir un mentor » et « entretenir des relations au sein de l'organisation » favorise l'intention d'accepter une mobilité intra organisationnelle (Eby, et al., 2000).

³ Le mentor est un salarié de l'organisation qui appartient à un niveau hiérarchique identique (pair) ou plus élevé (supérieur) que le protégé.

Le Knowing How ou les compétences professionnelles : Le Knowing how fait référence aux compétences professionnelles liées à l'emploi/ la carrière (Bender, et al., 2009, p. 73). Il regroupe les savoirs et les savoirs faire de l'individu et peut également se traduire par la possession d'une expertise distincte dans un domaine spécifique (Veilleux, 2006, p. 22).

Nous venons de développer comment les trois concepts inspirés de la théorie des attentes peuvent apporter une meilleure compréhension de l'intention des salariés envers les différents types de mobilité intra-organisationnelle. Nous allons maintenant compléter notre modèle de recherche par une gamme des variables, qui ne figurent pas dans la théorie des attentes, mais qui sont susceptibles d'influencer cette intention. Il s'agit des variables sociodémographiques, des variables liées à la vie personnelle, des variables liées aux caractéristiques de la carrière et les traits de personnalité.

II.4. Les variables sociodémographiques

La littérature portant sur l'intention des salariés envers les différents types de la mobilité intra-organisationnelle intègre souvent des variables sociodémographiques telles que l'âge, le genre, le statut familial ou le fait de vivre ou non avec un(e) conjoint(e) qui travaille ou non, avec ou sans enfants dans le foyer.

Plusieurs études ont observé qu'en avançant en âge, les individus ont tendance à être moins mobiles (Gould & Penley, 1985 ; Tremblay, Wils, & Proulx, 1995).

En général, les femmes sont moins disposées à accepter d'être mobiles que les hommes (Anderson, et al., 1981). Cependant, d'autres auteurs n'ont pas trouvé d'influence statistique entre le fait d'être une femme et l'intention d'accepter une mobilité intra organisationnelle (Feldman & Bolino, 1998 ; Challol & Mignonac, 2005).

Tandis que des auteurs comme Anderson, Milkovich, & Tsui (1981) associent le niveau d'études à l'intention envers la mobilité intra-organisationnelle. D'autres n'ont pas trouvé d'influence significative (Brett, Stroh, & Reilly, 1992 ; Ostroff & Clark, 2001).

Certaines études n'ont pas trouvé de lien significatif entre la situation familiale et l'intention envers la mobilité intra organisationnelle (Landau, Shamir, & Arthur, 1992; Ostroff et Clark, 2001 ; Mignonac, 2008). D'autres avancent que les célibataires sont plus capables d'être mobiles que les salariés mariés (Markham, 1983). Or, l'important n'est pas, dans l'absolu, d'être ou pas marié, mais plutôt de savoir si la carrière de l'épouse pèse ou pas sur la décision de la mobilité intra organisationnelle.

Au terme de cette revue des résultats mitigés, nous décidons, comme Mignonac (2001, p. 97) de conserver uniquement « l'âge » comme variable explicative. Les autres variables seront ainsi considérées comme des facteurs de contrôle.

II.5. Les variables liées à la vie personnelle

Nous commençons par la variable « couple à double carrière/revenu » : le fait que le conjoint ait ou non une carrière ne semble pas neutre (Cerdin, 1996 p. 124). Néanmoins, les hommes sont en meilleure position pour imposer des mobilités qui pourraient profiter à leur carrière sans prendre en considération la carrière de leur femme (Cerdin, 1996 p. 125).

Ensuite, il existe une relation positive entre la « présence des enfants dans le foyer » et l'intention d'accepter une expatriation de longue durée (Konopaske, Robie, & Ivancevich ; 2009). Enfin, l'« attachement à des parents/amis » pourra constituer un obstacle vis-à-vis de l'intention d'accepter une mobilité intra organisationnelle (Noe & Barber, 1993).

À l'issue de cette littérature, nous décidons que, seule la première variable sera retenue comme variable explicative. Les autres variables liées à la vie personnelle seront utilisées uniquement comme variables de contrôle.

II.6. Les variables liées aux caractéristiques de la carrière

Concernant le temps d'occupation dans le poste, Noe, Steffy, & Barber (1988) proposent que la relation soit négative avec l'intention d'accepter une mobilité intra-organisationnelle. Quant à l'ancienneté dans l'entreprise, les résultats sont contradictoires. Ostroff & Clark (2001) suggèrent une relation positive tandis que d'autres auteurs sont parvenus à un résultat opposé (Landau, et al., 1992). Enfin, Louis (1980a, 1980b) et Nicholson (1984) pensent que les expériences antérieures de mobilité d'un salarié peuvent l'aider dans sa prochaine mobilité.

De notre part, nous rejoignons Mignonac (2001, p. 93) qui étudie les variables liées aux caractéristiques de la carrière uniquement comme des variables de contrôle.

II.7. Les traits de personnalité

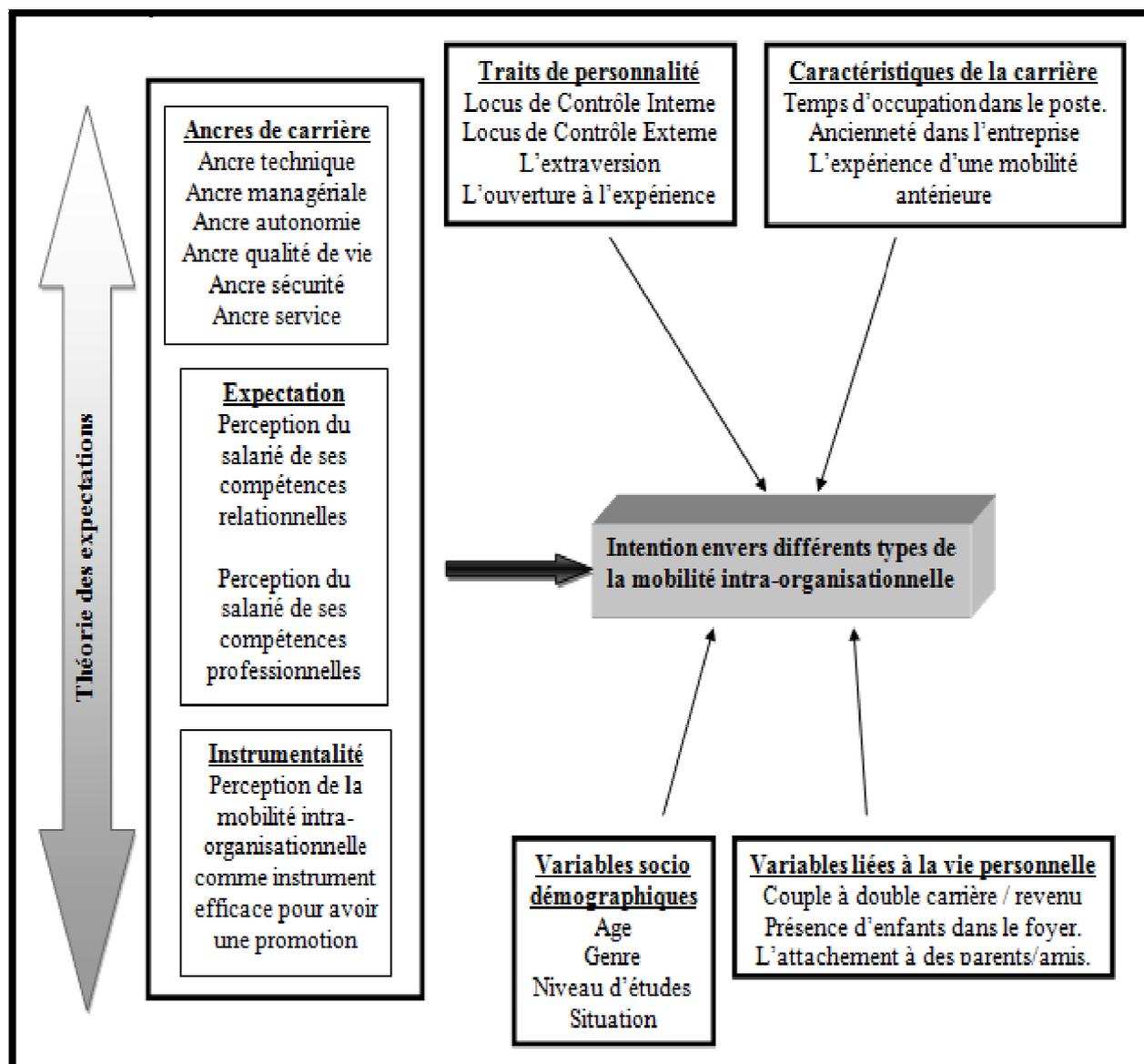
Les traits de personnalité sont des caractéristiques de la personne qui l'incitent à adopter certaines attitudes et comportements (Roques, 1999 p. 128). Ainsi, certains traits de personnalité peuvent expliquer l'intention envers la mobilité intra-organisationnelle (Mignonac ; 2008). De notre part, nous pensons qu'il existe une relation entre le locus de contrôle et l'intention d'accepter une mobilité intra-organisationnelle. Vardi (1980) suggère que les personnes, dont le Locus de Contrôle est Interne (LCI), ont tendance à être plus mobiles au sein de l'organisation. Pour Vardi & Hammer (1981), les personnes LCI planifient plus leur carrière et cherchent leur développement professionnel.

Ensuite, Aryee, Chay, & Chew (1996) étaient les seules à trouver une relation positive significative entre l'extraversion et l'intention d'accepter une mobilité internationale (intra/inter organisationnelle).

Enfin, l'influence de l'« ouverture à l'expérience » et l'intention d'accepter une mobilité intra-organisationnelle (Mignonac, 2008).

Au terme de la présentation des déterminants de l'intention des salariés envers les différents types de la mobilité intra-organisationnelle, nous dressons notre modèle de recherche (figure n°1)

Figure 1 : Modèle de recherche



III. ÉTUDE EXPLORATOIRE DE LA RECHERCHE

III.1. Considérations méthodologiques

Notre démarche s'inspire des recommandations du paradigme de Churchill (1979) et des travaux plus récents en matière de développement d'échelle (Evrard, Pras, Roux, J.M., & Dussaix, 1993 ; Roussel, 2005 ; Jolibert & Jourdan, 2006). Elle met en œuvre successivement une **première phase** qui propose de définir le **domaine conceptuel**, une **deuxième phase exploratoire (sur un petit échantillon)** qui permet de générer un ensemble d'items et une **troisième phase de validation (sur un grand échantillon)** permettant d'évaluer la fiabilité et la validité des outils de mesure mis en œuvre.

Deux collectes des données doivent être réalisées afin de mettre à l'épreuve notre modèle conceptuel de recherche. La **première collecte des données** est réalisée suite à la **phase exploratoire** de notre recherche nous permet de **purifier nos instruments de mesure**. Cette première étude s'est déroulée **dans une entreprise reconnue dans les métiers de la filtration des fluides**. La **seconde collecte des données**, réalisée suite à la **phase confirmatoire de notre recherche**, va nous permettre d'étudier la relation entre les variables.

III.2. Présentation de l'entreprise

Après avoir obtenu l'accord du directeur commercial ainsi que celui de la DRH, 165 questionnaires furent envoyés au personnel de l'entreprise SO. Cette entreprise est le site principal de la branche française d'un groupe international de haute technologie, spécialisé dans quatre domaines d'activité : la propulsion aéronautique et spatiale, les équipements aéronautiques, la défense et la sécurité. Localisée dans une grande ville de province depuis 60 ans, l'entreprise « SO » développe et produit une large gamme de systèmes de filtration pour application carburant, lubrification, air et hydraulique. Notre première étude quantitative, réalisée de juillet à octobre 2010, porte sur 165 salariés de réparties sur 8 départements. Au total, 102 questionnaires entièrement exploitables ont été recueillis, soit un taux de retour de 62 %, accordant ainsi à nos résultats une validité interne satisfaisante.

III.3. Résultats

Tout d'abord, d'un point de vue descriptif, les résultats montrent que notre échantillon est constitué de 73.5% des hommes et 26.5 % des femmes. Près de 80% des salariés interrogés dans notre échantillon sont âgés de plus de 30 ans et 65.7% ont un niveau de formation supérieur à la licence ou un diplôme d'ingénieur. L'ancienneté moyenne dans l'organisation est de 9 ans et celle dans le poste est de 5 ans.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des dimensions principales identifiées par l'ACP ainsi que leurs indices de fiabilité.

| Concept | Variables | Dimensions | Libellé | Alpha de Cronbach |
|-------------------------------|--------------------|-----------------|---|-------------------|
| Variables explicatives | | | | |
| Valence | Ancres de carrière | Ancre gestion | Avoir l'occasion d'être promu relativement souvent | 0.841 |
| | | | Influencer et diriger les activités des autres en acceptant des responsabilités de plus en plus grandes | |
| | | | Gagner un salaire élevé | |
| | | | Être identifié à un emploi prestigieux | |
| | | | Avoir une carrière qui me mettrait dans une position de leadership et d'influence. | |
| | | Ancre QV | Avoir un emploi qui me permet de concilier les loisirs et le travail. | 0.890 |
| | | | Avoir la possibilité de prendre « le temps de vivre » surtout à partir de 50 ans. | |
| | | | Avoir un travail qui me laisse beaucoup de temps libre pour ma vie personnelle ou familiale. | |
| | | Ancre technique | Être dans une organisation ou un emploi qui me permet d'être à la pointe des nouvelles technologies | 0.657 |
| | | | Pouvoir utiliser mes capacités afin de développer de nouveaux produits. | |
| | | | Pouvoir créer ou développer quelque chose de nouveau ou de différent qui soit le résultat de mes idées. | |
| | | | Avoir la possibilité de travailler sur des | |

| | | | | |
|-------------|--|--|---|-------|
| | | | projets représentant un défi technique important. | |
| | | Ancre service | Avoir une carrière où je pourrais aider les autres | 0.746 |
| | | | Former et développer les autres (les aider à perfectionner). | |
| | | Ancre sécurité | Avoir une bonne sécurité de l'emploi. | 0.842 |
| | | | Avoir l'occasion de travailler dans une organisation de travailler dans une organisation qui me permette une stabilité à long terme. | |
| | | Ancre autonomie | Avoir la possibilité de rester libre des contraintes organisationnelles. | 0.631 |
| | | | Avoir un emploi qui présente le moins de contraintes organisationnelles possible. | |
| Expectation | Perception de l'individu de ses compétences relationnelles | Avoir un mentor | Avez-vous déjà eu un mentor ? | 0.701 |
| | | entretenir des relations au sein de l'organisation | Au travail, si je passe beaucoup de temps à développer mes relations avec les autres, j'aurais davantage la chance d'être choisie parmi les candidats à la mobilité au sein de l'entreprise. | |
| | | | Professionnellement, si j'arrive à utiliser mes relations et mon réseau pour faire en sorte que les choses se fassent, j'aurais davantage la chance d'être choisie parmi les candidats à la mobilité au sein de l'entreprise. | |
| | Perception de l'individu de ses compétences professionnelles | Compétences liées à l'emploi/ carrière | Si je cherche, en permanence, des occasions d'apprentissage dans ma carrière, j'aurais davantage de chance de | 0.830 |

| | | | | |
|-------------------------------|--------------|--|--|-------|
| | | | réussir une mobilité au sein de l'entreprise. | |
| | | | Si je possède un éventail de compétences diversifiées liées à mon poste, j'aurais davantage de chance de réussir une mobilité au sein de l'entreprise. | |
| | | | Si je me tiens informée des dernières tendances et développements de ma profession, j'aurais davantage de chance de réussir une mobilité au sein de l'entreprise. | |
| | | | Si je cherche à saisir des possibilités de formation et de développement professionnels, j'aurais davantage de chance de réussir une mobilité au sein de l'entreprise. | |
| | | | Si j'actualise constamment mes compétences liées au travail, j'aurais davantage de chance de réussir une mobilité au sein de l'entreprise. | |
| Traits de personnalité | LCI | | Quand je fais des plans, je suis presque certaine de pouvoir les réaliser. | 0.413 |
| | | | Lorsque j'obtiens ce que je veux, c'est généralement parce que j'ai travaillé dur pour cela. | |
| | | | Être leader dépend surtout de mes capacités. | |
| | LCE | | Obtenir une promotion est le plus souvent une question de chance. | 0.746 |
| | | | Ce qui distingue les gens qui gagnent beaucoup d'argent de ceux qui en gagnent peu, c'est la chance. | |
| | EXTRAVERSION | | Dans un groupe de personne, je suis rarement le centre | 0.675 |

| | | | | | |
|--|--------------------------|--|---|--|-------|
| | | | d'attention. | | |
| | | | Lors d'une fête ou d'une soirée entre amis, je laisse les autres raconter les blagues et les anecdotes amusantes. | | |
| | | | Je me sens maladroit en compagnie d'autres personnes et ne mets pas en valeur comme je le devais. | | |
| | OUVERTURE À L'EXPÉRIENCE | | | Je n'aime pas goûter de nouveaux aliments. | 0.727 |
| | | | | Je suis quelqu'un qui tient à ses habitudes. | |
| | | | | Je n'aime pas l'idée du changement. | |
| | | | | Je n'aime pas les changements. | |
| | | | | Je préfère m'en tenir aux choses que je connais. | |

| Dimensions de la variable à expliquer | | | Libellé | Alpha de Cronbach |
|--|------------------------------|----------------------------------|--|-------------------|
| Intention envers la mobilité intra-organisationnelle | Sans changement géographique | Mobilité intra-organisationnelle | J'ai l'intention d'accepter une mobilité horizontale, non géographique, sans changement de métier. | 0.635 |
| | | | J'ai l'intention d'accepter une mobilité horizontale, non géographique, avec changement de métier. | |
| | | | J'ai l'intention d'accepter une promotion, non géographique, sans changement de métier. | |
| | | | J'ai l'intention d'accepter une promotion, non géographique, avec changement de métier. | |
| | Avec changement géographique | Mobilité horizontale | J'ai l'intention d'accepter une mobilité horizontale, géographique, sans changement de métier. | 0.802 |
| | | | J'ai l'intention d'accepter une mobilité horizontale, géographique, avec changement de métier. | |
| | | Mobilité verticale | J'ai l'intention d'accepter une promotion, géographique, sans changement de métier. | 0.773 |
| | | | J'ai l'intention d'accepter une promotion, géographique, avec changement de métier. | |

Dans la suite, nous identifions les liens entre les variables explicatives et la variable à expliquer à travers l'analyse corrélacionnelle entre l'ensemble de ces variables.

Tableau 2 : Étude des corrélacions entre les variables.

| | mobilité intra-organisationnelle, sans changement géographique | mobilité verticale géographique | mobilité horizontale géographique |
|--|---|--|--|
| Ancres de carrières | | | |
| Ancre gestion | ,098 | ,132 | ,006 |
| Ancre QV | -,082 | -,176* | -,048 |
| Ancre technique | ,051 | -,026 | -,059 |
| Ancre service | -,025 | ,199* | ,207* |
| Ancre sécurité | ,192* | ,128 | -,026 |
| Ancre autonomie | -,026 | ,063 | -,006 |
| Perception des compétences | | | |
| Professionnelles | ,217* | ,069 | ,242** |
| Relationnelles | -,083 | -,071 | ,041 |
| Pouvoir instrumental de la mobilité | | | |
| Instrumentalité | -,208* | ,186* | 0.006 |
| Éléments de personnalité | | | |
| LOC E | ,029 | -,075 | -,014 |
| LOC I | ,026 | ,208* | ,125 |
| Extraversion | -,049 | ,059 | -,014 |
| Ouv Exp | -,126 | -,061 | ,026 |

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

IV. DISCUSSION DES RESULTATS

Nos résultats montrent que **l'intention des salariés d'accepter une mobilité intra-organisationnelle varie selon le type de mobilité proposée** : chaque personne se sent attirée de manière différente par les différents types de mobilité intra-organisationnelle. Ces résultats concordent avec les travaux de Noe, Steffy, & Barber (1988), de Landau, Shamir, & Arthur, 1992, de Noe & Barber (1993), d'Ostroff & Clark (2001) et de Mignonac (2001, 2008). Ces travaux avancent que **l'intention d'accepter une mobilité intra organisationnelle ne peut pas être étudiée en absolue c'est-à-dire sans tenir compte la nature et la spécificité de la mobilité proposée**.

Nos résultats montrent aussi que **chaque type de mobilité proposée est influencé par une gamme des variables explicatives différentes**.

Les ancrs de carrières influencent la mobilité intra-organisationnelle

En fait, cette analyse corrélationnelle fait ressortir les individus ancrés « qualité de vie » sont très sensibles à la mobilité géographique qui pourrait déstabiliser l'équilibre recherché entre leurs vies professionnelles et familiales. Ce résultat est en cohérence avec les recherches de Mignonac (2001 p. 67). Ce dernier a montré l'ancre Gestion favorise la mobilité intra organisationnelle alors que l'ancre Qualité de vie la limite.

Aussi, les individus ancrés « service à une cause » sont stimulés principalement par l'importance d'améliorer le monde de quelque manière. Ainsi, ils acceptent une mobilité horizontale et/ou verticale même si celle-ci est accompagnée d'une mobilité géographique dans l'objectif d'aider les autres et la société.

Par ailleurs, les individus ancrés « sécurité » ont tendance à ne pas apprécier les voyages et les relocalisations géographiques. Or, ce n'est pas le cas dans notre étude. Ceci reflète l'émergence des nouvelles formes de carrière reposant sur l'employabilité des salariés plutôt que sur la sécurité de l'emploi (Cadin, 1997). Dorénavant, les carrières se caractérisent par les changements et les mobilités et l'adaptabilité.

Perceptions des compétences et intention

Notre résultat valide partiellement l'idée avancée par Landau & Hammer en 1986. Ainsi, le salarié accepte plus facilement une mobilité intra-organisationnelle s'il estime que ses compétences lui permettront d'être choisi parmi les candidats à la mobilité au sein de l'entreprise d'une part et de réussir cette mobilité d'autre part. En outre, ce résultat positionne les compétences au cœur de l'étude sur la mobilité intra-organisationnelle.

Instrumentalité et intention

Notre résultat valide partiellement le pouvoir instrumental de la mobilité intra-organisationnelle. En fait, la théorie du tournoi postule que le fait d'accepter une mobilité intra-organisationnelle facilite l'accès à des niveaux hiérarchiques plus élevés. Ce qui a été validé uniquement lorsqu'il s'agit d'une mobilité verticale géographique.

Enfin, nous remarquons que l'« **attachement aux amis, parents** » peut être considérée comme un frein envers la mobilité, notamment géographique.

La multiplicité des ancrs de carrières

Un des résultats importants de cette recherche porte sur les **ancres de carrière**. Schein postule qu'au fur et à mesure que l'individu progresse dans sa vie personnelle et professionnelle, il apprend à connaître plus concrètement ses domaines de compétences, ses besoins et ses valeurs (Schein, 1978 pp. 125-126). Ainsi, il développe une « **ancree primaire de carrière** ». Cette ancre guide ou contraint toutes les décisions majeures de sa carrière. Les ancrs agissent ainsi comme des forces motrices sur le parcours professionnel, comme la décision d'accepter une mobilité intra-organisationnelle. Nos résultats placent ainsi l'ancree service en première position. De ce fait, conformément à la théorie de Schein, **l'ancree service est a priori l'ancree dominante des salariés de l'entreprise**. Or, les résultats obtenus ne nous permettent pas de désigner une ancre dominante puisque **l'écart entre les deux premiers scores est si infime que retenir le plus élevé cache en fait la réalité des ancrs multiples**.

Tableau 3 : Classement⁴ des ancrs de carrières.

| Ancres de carrière | Nombre de scores maximums obtenus |
|------------------------------|--|
| Ancree service | 3.88 |
| Ancree autonomie | 3.82 |
| Ancree technique | 3.63 |
| Ancree qualité de vie | 3.36 |
| Ancree gestion | 3.464 |
| Ancree sécurité | 3.26 |

Toutefois, nos résultats sont en cohérence avec ceux de Feldman & Bolino (1996) qui soutiennent l'idée que les individus possèdent plusieurs ancrs dominantes qui guident les décisions majeures de leur vie professionnelle. Ces ancrs peuvent être d'ordres «*primaires*» et «*secondaires*». Ainsi, « l'ancree service » est « l'ancree primaire » des salariés tandis que « l'ancree autonomie » constitue leur « ancre secondaire ». Nos résultats présentent aussi une confirmation aux conclusions avancées par Martineau, Wils, & Tremblay (2005) sur l'existence de plusieurs ancrs dominantes. Dans le même sens, nos résultats sont en accord avec ceux de Roger (2006) qui stipule que les gens discriminaient peu les ancrs les unes des autres et ont tendance à trouver que tout était important pour eux. Ce qui explique la différence insignifiante des six scores obtenus

Quand à **l'ancree sécurité**, généralement synonyme de la carrière traditionnelle, elle a obtenu le score le moins élevé. Ce qui nous amène à constater que les salariés sont de plus en plus conscients des nouvelles formes de carrières.

Enfin, nous précisons que l'étude des corrélations cherche uniquement à déterminer **l'absence ou la présence d'une relation linéaire significative entre les variables explicatives et la variable à expliquer**. C'est grâce à la régression linéaire que nous pouvons expliquer le sens de la relation entre ces variables.

À ce stade, nous ne commenterons pas plus ces résultats et nous passons directement aux analyses explicatives.

⁴ Les ancrs de carrières sont classées selon leur moyenne.

V. CONCLUSION

Ce travail a été conduit dans la perspective de **l'individu et son interaction avec l'organisation et l'environnement**. Il s'appuie sur la théorie des attentes développée par Vroom (1964). Celle-ci **postule que l'intention d'une personne d'adopter un comportement donné dépend de trois facteurs : la valence, l'instrumentalité et l'expectation**.

Ce travail nous permet aussi **d'identifier les variables que les entreprises doivent prendre en considération avant toute décision de mobilité intra-organisationnelles**. Parmi ces variables, nous retrouvons les ancrs de carrière. Ainsi, les entreprises peuvent mettre en place un dispositif pour identifier les ancrs de carrière de chaque salarié afin de répondre à leurs attentes de façon différenciée en matière de mobilité intra-organisationnelle et de carrière.

Le résultat principal de ce travail consiste à créer **un modèle de recherche qui permet d'expliquer l'intention des salariés envers les différents types de mobilité intra-organisationnelle**. D'autres résultats, complémentaires, confirment **la multiplicité des ancrs de carrière chez l'individu**.

BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, J., 2003. Marché interne de travail, enjeux et limites de la mobilité. Volume 105, pp. 75-88.
- Anderson, J. C., Milkovich, G. T. & Tsui, A., 1981. A Model of Intra-Organizational Mobility. *Academy of Management Review*, 6(4), pp. 529-538.
- Arthur, M. B., Inkson, K. & Pringle, J. K., 1999. *The New Careers: Individual Action and economic Change*. s.l.:Sage Publications.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M., 1996. The Boundaryless Career: A New Employment Principle For New Organizational Era. Dans: *The Boundaryless Career: A New Employment Principle For New Organizational Era*. s.l.:Oxford University Press, pp. 372-382.
- Bender, A. F., Dejoux, C. & Wechtler, H., 2009. Carrières nomades et compétences émotionnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- Cadin, L., 1997. " Faut-il sortir la GRH de ses frontières? ". Dans: *Dedans dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*. Paris: Vuibert.
- Cadin, L., Bender, A.-F. & Saint-Giniez, V., 2003. *Carrières nomades: les enseignements d'une comparaison internationale*. Paris: Vuibert.
- Cadin, L., Guérin, F. & Pigeyre, F., 2007. *Gestion des Ressources Humaines: Pratiques et Eléments de Théories*. 3e édition éd. France: Dunod.
- Campoy, E., Maclouf, E., Mazouli, K. & Neveu, V., 2008. *Gestion des ressources humaines*. s.l.:Pearson Education.
- Cardinal, L., 2004. Nouvelles carrières et succès psychologique au travail. Volume 15.
- Cerdin, J. L., 1999. *La mobilité internationale : réussir l'expatriation*. Paris: Editions d'Organisations.
- Dany, F., Livian, Y. F. & Sarnin, P., 1995. *la gestion des carrières des cadres en France, vue par les cadres*. s.l., s.n., pp. 497-501.
- De Janasz, S. C., Sullivan, S. E. & Whiting, V., 2003. Mentor networks and career success: Lessons for turbulent times. *Academy of Management Executive*, 17(4).

- Guérin, G. & Wils, T., 1990. L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: synthèse. Dans: *Vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*. Québec: Les éditions Yvon Blans.
- Hall, D. T., 1996. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 8(16).
- Hategekimana, R., 2004. Gérer l'employabilité des salariés: créer un avantage concurrentielle et une performance durable à l'entreprise.. pp. 1693-1717.
- Herriot, P. & Ecob, R., 1979. Occupational choice and expectancy-value theory: Testing some modifications. *Journal of Occupational Psychology*, Issue 52, pp. 311-324.
- Holmstrom, V. L. & Beach, L. R., 1973. Subjective expected utility and career preferences. *Organizational Behavior and Human Performance*, Issue 10, pp. 201-207.
- Igbaria, M., Kassicieh, S. K. & Silver, M., 1999. Career Orientations and Career Success among Research, and Development and Engineering Professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*, Volume 16, pp. 29-54.
- Jones, C. & Lichtenstein, B., 2000. The « Architecture » of Careers: How Career Competencies Reveal Firm Dominant Logic in Professional Services.. Dans: *Career Frontiers: New conceptions of working lives*. s.l.:Oxford University Press.
- Landau, .. & Hammer, T., 1986. Clerical Employees Perceptions of Intraorganizational Career Opportunities. *Academy of Management Journal*, 29(2), pp. 385-404.
- Landau, J. C., Shamir, B. & Arthur, M. B., 1992. Predictors of willingness to relocate for managerial and professional employees. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), pp. 667-680.
- Markham, W., 1983. A note on sex, geographic mobility and career advancement. Volume 61, pp. 1138-1146.
- Martinon, M., 2000. l'intention du jeune cadre de s'expatrier par rapport à sa logique d'acteur en termes de carrière: proposition d'un modèle de compréhension.
- Mignonac, K., 2001. *La disposition des ingénieurs et des cadres envers la mobilité interne: contribution à l'étude des déterminants*, Toulouse: s.n.
- Mignonac, K., 2001. les déterminants de la disposition envers la mobilité intra organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs. *Management*, 4(2), pp. 47-78.

- Muchinsky, P. M. & Fitch, M. K., 1975. Subjective expected utility and academic preferences. *Organizational Behavior and Human Performance*, Issue 14, pp. 217-226.
- Roques, O., 1999. *Les réactions des salariés aux transitions de carrière: une approche en termes de stress au travail*, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille: s.n.
- Roques, O. & Roger, A., 1995. Le stress au travail des cadres : déterminants et modes de réaction, dans *Transversalité de la GRH*.
- Rosenbaum, J. E., 1979. Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation. *Administrative Science Quarterly*, June, Volume 24, pp. 220-241.
- Schein, E., 1978. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. s.l.:Addison-Wesley.
- Thévenet, M., 1992. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris: Liaisons.
- Veilleux, G., 2006. *Nouvelles carrières à l'ère de l'économie du savoir: une étude dans le secteur des télécommunications*. s.l., s.n.
- Ventolini, S., 2007. *Le réseau de développement professionnel: déterminants et apports pour la mobilité intra-organisationnelle*, s.l.: s.n.
- Vroom, V., 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Wils, T., Tremblay, M. & Guérin, G., 1997. Repenser la mobilité intra-organisationnelle : une façon de contrer le plafonnement de carrière. *Gestion 2000*, 13(1), pp. 151-164.