

L'ÉVALUATION DES MOBILITÉS INTRA-ORGANISATIONNELLES : LES CONDITIONS DE SUCCÈS D'UNE MOBILITÉ

Maud Guy-Coquille (Doctorant, Centre de Gestion Scientifique, Mines ParisTech)

Cédric Dalmasso (Enseignant chercheur, Centre de Gestion Scientifique, Mines ParisTech)

Jean-Claude Sardas (Professeur, Centre de Gestion Scientifique, Mines ParisTech)

Adresse : Maud Guy-Coquille, Centre de Gestion Scientifique, Ecole des Mines de Paris, 60
boulevard Saint-Michel, 75272 PARIS Cedex 06

Courrier électronique : maud.guy_coquille@mines-paristech.fr

Téléphone : 06.81.27.03.79

Résumé : Cette communication s'intéresse aux conditions jouant un rôle dans le succès ou l'échec des mobilités intra-organisationnelles. La littérature portant sur le succès de carrière ou d'une mobilité traite le plus souvent des mesures a posteriori du succès (mesures objectives, telles que la rémunération, ou subjectives, telles que la satisfaction) et des déterminants des choix effectués tout au long de la carrière (genre, éducation, personnalité, ancres de carrière). En revanche, peu de travaux s'intéressent aux conditions à mettre en place par anticipation pour réussir une mobilité dans les premiers mois de la prise du nouveau poste. À partir de données issues de 61 entretiens, dont 41 récits de vie, réalisés au sein d'un centre d'ingénierie en France, nous proposons d'identifier quelles sont les conditions de réussite dans les premiers temps qui suivent la mobilité sur un nouveau poste et leur rôle dans le succès de la mobilité. Nous éclairerons ces résultats à l'aide d'exemples de mobilités réussies, difficiles ou ayant échoué.

Mots-clés : mobilité intra-organisationnelle, succès de carrière

1. Introduction

Dans cette communication, nous abordons la question des déterminants de la réussite, des difficultés ou de l'échec d'une mobilité intra-organisationnelle. Si, depuis une trentaine d'années, les travaux autour des mobilités ont largement étudié les facteurs influençant le choix et la décision d'effectuer d'une mobilité, ainsi que les mesures objectives ou subjectives de succès de ces mobilités, la question des conditions de succès d'une mobilité lors de la prise d'un nouveau poste semble avoir été partiellement délaissée. Nous formulons l'hypothèse qu'il existe un lien entre les conditions de prise du nouveau poste et l'évaluation positive ou négative de la mobilité (du double point de vue de l'individu l'ayant vécu et de sa hiérarchie). Cette question de l'évaluation est abordée au travers de la problématique suivante : **Quelles sont les conditions à mettre en place pour favoriser le succès d'une mobilité ?**

Afin d'apporter des réponses à cette question, nous intervenons dans un centre d'ingénierie en France. Pour faire face à un environnement mondial très concurrentiel et réduire ses coûts de fonctionnement, l'entreprise a mis en place une démarche de gestion prévisionnelle des compétences. Cette démarche a pour objectif d'identifier l'obsolescence de certaines compétences, le besoin de renforcement de compétences existantes ou de compétences nouvelles. Or, en l'absence de recrutement externe, la mise en œuvre de cette démarche s'appuie essentiellement sur des mobilités intra-organisationnelles, ce qui implique, d'une part, de nombreux changements pour les individus (changement de poste, changement de domaine de compétence, changement de métier...) et, d'autre part, la mise en place, par l'organisation, d'une structure permettant de gérer et d'accompagner ces mobilités. Cela pose un certain nombre de questions sur la faisabilité des mobilités, notamment dans un univers techniquement complexe où les mobilités sont majoritairement intra-métier et peu nombreuses à l'échelle d'une carrière. Sur la base de 41 entretiens réalisés avec des acteurs ayant changé de poste, nous proposons, dans un premier temps, d'identifier l'ensemble des conditions nécessaires aux individus lors de la prise du nouveau poste, et dans un second temps, d'évaluer l'impact réel de ces conditions sur le sentiment de succès ou d'échec.

2. Revue de littérature

2.1. *Caractérisation de la notion de mobilité intra-organisationnelle*

En général, la notion de mobilité intra-organisationnelle fait référence aux **transitions internes à une organisation qui ont lieu au cours de la vie professionnelle d'un individu** (Latack 1984, Ng, Sorensen et al. 2007). Cette définition renvoie à une vision de la mobilité assimilée à une succession d'emplois. Mais cette définition générale n'est pas suffisante pour saisir la complexité de cette notion et les différents niveaux de détails qui ont été identifiés par la littérature.

Ces différents niveaux de caractérisation des mobilités au travers de critères objectifs mettent en évidence un certain nombre de dimensions qui peuvent être touchées lors d'une mobilité. Cependant, des auteurs ont également insisté sur le fait que les seuls critères objectifs sont insuffisants pour caractériser l'ensemble des changements qui ont lieu au cours d'une mobilité. Les individus ont également leur propre interprétation des changements vécus : « *both physical movements, such as between levels, jobs, employers, occupations, and industries, as well as the interpretation of the individual, including his or her perceptions of career events (e.g., viewing*

job loss as failure vs. as an opportunity for a new beginning), *career alternatives (e.g., viewing limited vs. unlimited options)*, and *outcomes (e.g., how one defines career success)* »(Sullivan 2009).

Ainsi, la caractérisation d'une mobilité intra-organisationnelle passe par un ensemble de critères objectifs et subjectifs, qui permettent d'identifier l'ampleur du déplacement physique au sein de l'organisation et la perception de ces changements par les intéressés. L'objet de cette communication étant d'étudier l'évaluation du succès ou de l'échec d'une mobilité, cela nous amène à nous intéresser, à présent, aux travaux ayant analysé les mesures de succès de carrière.

2.2. La question de l'évaluation des mobilités

La littérature utilise les critères permettant l'évaluation du succès d'une carrière (Heslin 2005) pour analyser les mobilités (Feldman 2007). La seule différence consiste en ce que l'évaluation du succès d'une mobilité repose sur un moment donné d'une carrière, tandis que l'évaluation de la carrière s'appuie sur l'ensemble du parcours professionnel déjà vécu, mais aucune distinction de ce type n'est faite en ce qui concerne les mesures de succès. Notre analyse de la littérature se base donc sur des travaux consacrés à l'évaluation de la carrière, bien que notre objet soit l'étude des mobilités.

Notre analyse de la littérature nous permet d'identifier deux grands types de mesures du succès de carrière ou d'une mobilité : les mesures a posteriori du succès de carrière ou d'une mobilité et les déterminants des choix effectués tout au long de la carrière.

La littérature sur l'évaluation du succès de carrière fait la distinction entre la carrière objective et la carrière subjective, et la mesure de ces deux types de perception de la carrière (Hughes 1958, Baruch 2006). La carrière objective est définie comme la perception externe de la carrière d'un individu (Feldman 2007). Elle est directement observable et mesurable par un acteur impartial et se mesure à l'aide de critères objectifs, tels que la rémunération, le statut, les promotions (Heslin 2005). La carrière subjective correspond à la perception personnelle d'un individu sur sa propre carrière. Il se fixe des objectifs subjectifs à atteindre et mesure son succès en fonction de la satisfaction ou non de ces objectifs (Baruch 2004, p. 43, Heslin 2005). De ce point de vue, l'évaluation du succès de carrière se base sur des critères propres à chaque individu et l'évaluation positive ou négative d'un parcours varie d'une personne à une autre. Ces mesures sont mobilisées pour analyser le succès d'une carrière ou d'une mobilité a posteriori, mais elles ne permettent pas de dégager des conditions qui pourraient assurer la réussite d'une mobilité.

Un autre pan de la littérature traitant du succès de carrière étudie les déterminants influençant les choix de carrière effectués tout au long de sa vie professionnelle. L'orientation que chaque individu va choisir pour sa carrière va dépendre de variables telles que la personnalité (Baruch 2004, p. 45), les ancres de carrière (Schein 1978, p. 125), l'éducation ou le genre (Heslin 2005). Ces travaux vont étudier de quelle façon ces différentes variables sont liées à la perception de succès d'une carrière ou d'échec. En parallèle, d'autres auteurs s'intéressent à l'aspect contraint ou non d'une mobilité. En fonction du contexte organisationnel (restructuration, plan social, internationalisation...), le choix d'effectuer une mobilité peut être volontaire ou non, ce qui se traduit par un nombre important de travaux sur les déterminants impactant la volonté ou non d'accepter une mobilité (Noe and Barber 1993, Ostroff 2001, Mignonac 2003).

En résumé, la littérature portant sur l'évaluation du succès d'une carrière ou d'une mobilité repose essentiellement sur :

- Les mesures de succès des mobilités, à l'aide de référentiels objectifs ou subjectifs.
- l'analyse a posteriori des déterminants influençant les choix de carrière ou la volonté ou non d'accepter une mobilité, et de leur propension à créer un sentiment objectif ou subjectif de réussite.

Cependant, relativement peu de travaux s'attachent à étudier les conditions qui pourraient avoir un impact positif sur le déroulement d'une mobilité intra-organisationnelle dans les premiers mois de la prise du nouveau poste.

Parmi les travaux en lien avec cette question, le courant portant sur la notion de *mentoring* a bien étudié cette question mais sous un angle différent. Le *mentoring* est considéré comme une relation entre un acteur expérimenté, le mentor, et un nouvel arrivant, généralement plus jeune, le protégé, dans le contexte d'une organisation (Kram 1985a, Cerdin 2000, Chandler 2007, Sullivan 2009). On retrouve bien l'idée d'une complémentarité entre deux acteurs, le mentor ayant une fonction de développement de carrière de son protégé et une fonction psychosociale, axée sur le développement personnel et professionnel de son protégé (Cerdin 2000). Cependant, c'est une relation qui se développe sur le long terme et qui dépasse largement les frontières d'un seul poste.

Par la suite, le concept de *mentoring* a connu des évolutions significatives, notamment en pointant le fait qu'une relation unique entre un mentor et son protégé n'est plus suffisante dans le contexte actuel (Chandler 2007, Sullivan 2009). La littérature décrivant ce phénomène parle d'un « developmental network » (Chandler 2007). Au sein de ce réseau, différentes relations en termes de profondeur et de proximité se lient. Ces autres formes de soutien sont le plus les pairs, la hiérarchie et les subordonnés (Kram 1985b, Hill, Kamprath et al. 1995, Cerdin 2000, Higgins 2001). Ainsi, ce courant pointe l'importance du soutien du collectif de travail dans le développement d'un individu, mais insiste davantage sur son développement personnel et professionnel dans sa globalité, plutôt que sur le soutien dédié à la formation d'un individu dans les premiers mois de la prise d'un nouveau poste.

D'autres travaux mettent en lien les phénomènes de socialisation et l'apprentissage, révélant que la montée en compétences sur un nouveau poste se fait moins au travers de supports de formation formalisés et souvent détachés de la réalité, mais plus souvent au sein de communautés de pratique informelles (Brown and Duguid 1991). L'idée « d'apprentissage par la pratique » ou « sur le tas » a été reprise plus tard par des travaux sur le compagnonnage, en indiquant notamment que les compétences des « apprentis » se développent via la transmission de savoir des pairs et le volume de formation en dehors du temps de travail, créant ainsi un sentiment de communauté fort entre les apprentis eux-mêmes, ainsi qu'entre les apprentis et les anciens (Malloch 2007).

Pour finir, dans des travaux plus anciens, Pinder et Schroeder s'intéressent au temps de maîtrise d'un nouveau poste, et aux prédicteurs venant impacter ce temps de maîtrise (Pinder 1987). Ils en arrivent à la conclusion que le niveau de soutien dont un nouvel arrivant bénéficie de la part de ses pairs et supérieurs sur un nouveau poste est très important dans la réduction de l'incertitude et du stress liée à sa mobilité, et vient même compenser les différences perçues entre l'ancien et le nouveau poste et le sentiment de complexification des missions qui lui sont confiées.

A partir de ces différents travaux, il nous semble donc qu'il y aurait une troisième série de critères d'évaluation de la réussite d'une mobilité, qui serait de l'ordre des conditions assurant le succès d'une prise de poste. Ces conditions seraient donc à penser a priori et permettrait d'anticiper les éventuelles difficultés rencontrés par l'individu, en mettant en place des dispositifs venant compenser ces difficultés.

Notre problématique traite donc de la question de l'évaluation des mobilités organisationnelles :
Quelles sont les conditions à mettre en place pour favoriser le succès d'une mobilité ?

L'analyse de la littérature nous amène à formuler une proposition de recherche qui serait d'enrichir les travaux sur le succès d'une mobilité, en creusant la question des conditions à mettre en place pour réussir une mobilité dans les premiers mois de la prise du nouveau poste.

3. Méthodologie

3.1. Terrain

Notre terrain de recherche est un centre d'ingénierie automobile en France. Il compte environ 1000 personnes en charge de la conception et de la réalisation des moyens de fabrication du véhicule. Cela concerne la fabrication de la carrosserie et le montage du véhicule fini (le fait d'intégrer tous les composants du véhicule dans la carrosserie). Plus précisément, il est responsable de la conception des moyens industriels, qui vont servir, dans un premier temps à fabriquer et à assembler toutes les pièces de carrosserie, à les peindre, et enfin à monter tous les composants du véhicule sur la caisse assemblée¹. Ce centre regroupe cinq grands métiers : l'Emboutissage, l'Assemblage, la Peinture, les Liaisons au sol, et le Montage.

L'origine de la demande vient essentiellement de la signature d'un accord de compétitivité, qui prévoit, entre autres, des suppressions nettes d'emplois, sans envisager de nouvelles embauches. L'atteinte de cet objectif passe uniquement par un plan de départs volontaires, reposant sur deux principaux dispositifs : le départ anticipé à la retraite, et un accord GPEC. Pour l'entreprise, cette démarche consiste à identifier de manière anticipée les compétences obsolètes, celles à renforcer ou les besoins de nouvelles compétences afin d'avoir « *une visibilité sur l'évolution du marché interne et externe* »². En l'absence de recrutement externe, ce sont donc les flux internes de ressources qui servent à alimenter ces besoins. Dans le cadre de notre recherche, nous retenons deux faits - l'anticipation des besoins de compétences et l'absence de recrutement externe - qui mettent la question des mobilités internes au cœur des interrogations des acteurs stratégiques de du centre d'ingénierie.

Cette demande est également née de la volonté du directeur du centre d'ingénierie de décloisonner les métiers de l'ingénierie, de façon à faciliter le travail collectif et à nourrir certaines filières (les postes de pilotage de projet de la filière projet ou les postes de la filière expertise, qui nécessitent souvent des compétences et une vision plus large que celle d'un seul métier).

¹ La caisse assemblée est le terme utilisé pour désigner le produit final de l'assemblage de toutes les pièces de carrosserie entre elles.

² Extrait de documents internes

C'est donc pour ces raisons que le centre d'ingénierie a lancé un travail de recherche sur l'analyse des parcours et des mobilités.

L'équipe de recherche est composée de la doctorante en contrat CIFRE et de deux chercheurs du Centre de Gestion Scientifique, Jean-Claude Sardas (directeur de thèse) et Cédric Dalmasso (maître de thèse). Sur le terrain, la doctorante est rattachée à la direction de la Performance et la supervision de son travail est assurée par l'Adjoint au Directeur Charge Ressource du centre d'ingénierie.

3.2. Récolte des données

Notre analyse se base sur des entretiens semi-directifs et enregistrés à deux niveaux différents :

- 20 entretiens réalisés avec des acteurs stratégiques et enregistrés, des fonctions support et quelques acteurs techniques afin d'obtenir des données sur la politique de mobilité mise en place, les moyens mis en œuvre pour son implémentation, la situation actuelle de chaque département métier (missions et structure du département métier, ressources en quantité et qualité, les problématiques spécifiques au métier sur la gestion des parcours). Les quelques entretiens contextuels avec des acteurs techniques ont consisté en l'éclaircissement de certains points techniques, nécessaires à la compréhension des différentes problématiques évoquées par les acteurs stratégiques et les acteurs interviewés sur leur parcours de carrière. Les entretiens ont duré en moyenne 60 minutes.
- 41 entretiens, de type récits de vie (Bertaux 2010) réalisés avec des acteurs de 4 des 5 métiers du centre d'ingénierie. Le choix des personnes interviewées s'est fait en collaboration avec l'ADCRet les directeurs des différents départements et services métier. Nous avons la volonté d'analyser une grande diversité de profils et de parcours. A travers ces entretiens, nous avons cherché à mettre en évidence le contenu de chaque poste occupé dans le parcours de carrière, les compétences acquises, les modalités d'apprentissage mises en œuvre et les conditions de passage d'un poste à un autre lors de chaque mobilité intra ou inter-métiers. Nous avons porté une attention particulière lors de nos entretiens à la présence ou à l'absence de difficulté ressentie sur chacune des mobilités caractérisant la carrière des individus. Ces entretiens ont duré en moyenne 70 minutes.

Pour ces deux phases d'entretien, nous avons mobilisé plusieurs guides d'entretien en fonction de types d'acteurs rencontrés.

Type d'acteurs	Nombre d'entretiens réalisés	
	Entretiens contextuels	Récits de vie
Chef de département métier (niveau hiérarchique N+3)	2	
Chef de service métier (niveau hiérarchique N+2)	7	
Chef d'équipe (niveau hiérarchique N+2)	1	
Expert	1	
Chef d'équipe (niveau hiérarchique N+1)	2	3
Chef de projet (Niveau hiérarchique N+1)	1	3
Chef de projet (Niveau hiérarchique N)		21
Pilote géomètre (Niveau hiérarchique N)		2
Chargé d'affaires		2
Leader métier	2	4
Leader géométrie		2
Concepteur		1
Géomètre		2
Fonctions support (RH, adéquation charge/ressources...)	4	
Total	20	41
TOTAL : 61 entretiens		

Nombre d'entretiens et typologie des acteurs interviewés

3.3. Analyse des données

L'analyse des 41 récits de vie s'est opérée en trois temps :

- Tout d'abord, nous avons repris chaque entretien individuellement, répertorié l'enchaînement des postes, ainsi que la durée sur chaque poste.
- Nous avons indiqué, pour chaque acteur, son statut (technicien, passage cadre ou cadre), son âge et son sexe.
- Nous avons ensuite caractérisé chacune des mobilités des 41 parcours en nous appuyant sur les perceptions des individus quant à chaque changement de poste. Ces perceptions nous ont permis de classer ces mobilités en réussites, difficiles ou échecs.
 - o Les mobilités dites « réussies » sont celles qui ont été qualifiées par les acteurs de naturelles ou pour lesquelles ils n'ont tout simplement pas mentionné de difficultés.

- Les mobilités dites « difficiles » ont été évaluées comme telles quand l'acteur a évoqué un démarrage compliqué sur son nouveau poste mais qu'il a réussi au bout d'une période donnée à parvenir à une certaine maîtrise.
- Enfin, les mobilités qualifiées d' « échecs » impliquent, soit des difficultés sur le long terme sur le nouveau poste, soit un départ du poste sollicité par le salarié ou sa hiérarchie.

Cette analyse du matériau a permis d'aboutir à une série de résultats présentés dans la partie suivante de ce rapport.

- Pour chacune des mobilités, nous avons ensuite caractérisé sur la base du discours des acteurs ce qui pour eux avait conduit à la fluidité du changement de poste, ou au contraire à des difficultés ou à un échec.

4. Résultats

4.1. *Identification d'un ensemble de conditions ayant un impact sur le bon déroulement d'une mobilité dans les premiers mois de la prise du poste.*

Il apparaît lors de l'analyse des parcours des acteurs interviewés, qu'une mobilité, qu'elle que soit ses caractéristiques, ne peut se réaliser dans de bonnes conditions sans un certain nombre de facteurs déterminants. Il a été possible d'identifier plusieurs de ces conditions leur semblant indispensables pour que la mobilité se passe bien. Ce sont à la fois des conditions dont certains ont bénéficié et dont d'autres auraient aimé bénéficier.

Les **formations en salle**, suivies avant ou après la prise du nouveau poste, ont un rôle important pour réaliser la mobilité dans de bonnes conditions. Cependant, les acteurs précisent que c'est le cas uniquement quand les formations sont directement orientées sur la tenue du poste, comme des formations sur des outils informatiques. Dans la majorité des cas, peu d'acteurs disent avoir bénéficié de formations véritablement utiles pour la maîtrise de leur poste mais auraient préféré que cela soit le cas.

*Quand je suis arrivé, en 2004, j'ai fait une formation sur les conditions de vie au travail, une formation sur la gestion des intérimaires. Y a une législation, y a des erreurs à ne pas faire quand on gère des intérimaires. Une formation qui s'appelle management difficile : comment faire quand on est confronté à des situations managériales compliquées. Une formation sur sensibilisation à la politique environnementale de l'usine : parce que une UET de Fabrication, ça consomme, ça produit des déchets donc il y a pas mal de choses à savoir. Une formation sur la standardisation des postes de travail : quelle est la théorie, comment ça se développe, comment ça s'améliore. Sur l'ergonomie des postes de travail, sur la prévention des risques liés à l'alcool. C'est des formations vraiment orientées, très pratiques, tenue du poste au quotidien.
(Un pilote projet en Emboutissage)*

L'encadrement par un acteur expérimenté, dans les premiers mois, voire les premières années suivant la prise d'un nouveau poste. Cette condition est jugée déterminante par un grand nombre d'acteurs et cet encadrement technique est entendu par les acteurs comme un encadrement sur le court et moyen terme. Il peut être soit formel, à savoir organisé par la hiérarchie, soit informel, ce qui est le plus souvent le cas. Lors de l'arrivée dans une nouvelle équipe, le nouvel entrant va

bien souvent être installé à proximité d'un acteur expérimenté travaillant sur le même domaine que lui. Le rapprochement entre les deux acteurs se fait alors naturellement par des échanges informels. En revanche, dans notre cas, l'encadrant contribue à développer les compétences techniques du nouvel arrivant mais ne le suit que rarement au long de sa carrière. Cette forme d'encadrement (de même que les deux suivantes : encadrement par sa hiérarchie et une équipe dimensionnée en fonction des besoins du nouvel arrivant) est souvent associée par les acteurs à de « l'apprentissage par la pratique » ou « sur le tas ». Ainsi, l'encadrement reste limité aux frontières d'un poste, comme le montre cet extrait d'un entretien :

« J'essaye d'être au plus près du leader ingénierie pour voir comment il faisait. Aujourd'hui c'est un peu moins, mais en arrivant, j'ai passé beaucoup de temps juste à côté de sa station pour voir et comprendre comment il construit les (...) des pièces embouties, comment il lance après les simulations, quelles sont les optimisations qu'il fait sur le produit ou le process quand ça marche pas. (...) Mais non, je pense que c'était bien partagé. C'était bien partagé entre moi, mon chef et le leader ingénierie. Il était aussi conscient qu'il devrait un peu me former à son métier pour que notre couple marche bien après. C'est difficile de dire parce que c'était vachement progressif tout ça. Je dirai trois mois. En moyenne, j'étais un ou deux jours par semaine pas très loin de lui. Au bout de ces trois mois, je me sentais plus à l'aise »
(Un pilote projet débutant en Emboutissage).

Le **soutien de la hiérarchie** contribue également à la réussite de la mobilité, bien que cela soit moins cité par les 41 acteurs interrogés. Tout d'abord, notre population présente une forte proportion de postes techniques. Par conséquent, les acteurs ayant à acquérir des compétences techniques vont davantage se tourner vers un individu expérimenté sans relation hiérarchique dans leur spécialité technique plutôt que vers un responsable hiérarchique. Les acteurs ayant cité le soutien de la hiérarchie comme un facteur décisif, sont pour la plupart soit eux-mêmes des responsables hiérarchiques, soit responsables du pilotage de projet. Ces deux sortes d'acteurs ayant une dimension managériale ou d'encadrement fonctionnel, il est normal qu'ils se tournent un peu plus souvent que les acteurs techniques vers leur hiérarchie, pour des questions ayant trait à la technique ou à leurs responsabilités managériales.

« Ce qui est super dur, c'est quand tu prends un poste de management sans la grosse valise technique qui va avec. (...) La chance que j'ai sur ce poste-là, c'est que j'ai ma hiérarchie, qui connaît tout par cœur, qui est là depuis longtemps. Même encore maintenant, j'ai des réunions toutes les semaines avec elle, j'ai un problème, elle est là. Je pense que c'est ce qui a fait que j'ai pris mon poste aussi bien. C'est elle au départ qui a compensé le fait que j'ai pas le bagage »
(Une manager de premier niveau en Emboutissage)

Ainsi, le soutien de la hiérarchie revêt un caractère plus important pour certains postes (les postes de pilotage et de management) et secondaire pour une autre catégorie de postes (les postes techniques).

Une **équipe « bien dimensionnée »**. Dans nos entretiens, les acteurs entendent par « bon dimensionnement » que les lacunes du nouvel arrivant soient compensées par les compétences de son équipe. Le cas le plus courant est celui d'un responsable de projet ou d'un responsable d'équipe qui ne possède pas une maîtrise technique du domaine dont il est responsable, mais qui détient des compétences en gestion de projet. Il doit alors s'appuyer sur son équipe, qui, elle, devra être très expérimentée sur ces aspects techniques. L'équipe doit donc être pensée en complémentarité avec le profil de son nouveau chef. Dans le cas des équipes projet, les équipes

sont éclatées puis recombinaées de façon différente à chaque projet, ce qui permet d'adapter les profils des membres de l'équipe à celle du pilote projet.

« En fait, ce qu'il faut, c'est que le tandem soit complémentaire. Globalement, la logique c'est un chargé d'affaires d'expérience qui touche bien en technique avec un pilote projet qui a un bon sens de l'organisation. Et c'est un tandem qui marche bien. (...) Alors faut dire que mon équipe, elle a été vraiment pensée avec cette complémentarité. Moi j'ai un ou deux chargés d'affaires qui sont vraiment très bons et à qui je fais une confiance totale, qui sont vraiment mes yeux sur la technique. Et d'un autre côté, qui ne savent pas manier une souris, les tableaux de bord, c'est pas leur truc, construire des plannings, c'est pas leur truc, parler anglais avec des fournisseurs, c'est pas leur truc. »

(un pilote projet débutant en Emboutissage).

Un **temps suffisant d'apprentissage** est nécessaire lors de la prise du nouveau poste, à savoir une période consacrée à l'assimilation de nouvelles connaissances, à la prise de connaissance avec le nouvel environnement de travail, à la création d'un réseau. Ce temps peut varier en fonction du parcours de chaque individu.

« C'est ce qui est envisagé quand je vais passer chez eux au mois de septembre. J'ai un parcours qui est pensé pour que j'ai une vision un peu globale de la partie outillage. Puisque tout le reste, j'ai les outils dans ma caisse. Il faut juste remettre la partie technique dans ma tête et que je connaisse aussi les interlocuteurs sur qui m'appuyer. Je vais attraper un projet en janvier. J'ai 4/5 mois d'assimilation de la partie technique. Ce qui est assez rapide, par rapport aussi à mon parcours à moi. »

(Un pilote projet en Emboutissage)

La notion de **parcours** comme un facteur déterminant de réussite. Cette notion se décompose en deux idées distinctes : la première qui représente le parcours lors la prise du poste. Cela peut prendre la forme d'un parcours de formation, composé de formations en salle et d'un apprentissage par la pratique progressif, accompagné ou non par un acteur expérimenté. Mais l'idée principale qui se détache des entretiens est d'avoir des missions qui se complexifient de plus en plus, permettant, par ce biais, à l'acteur d'acquérir des compétences et de l'expérience progressivement. Par conséquent, on se situe dans une démarche qui a été pensée au préalable et non dans une démarche improvisée.

« ...des outils très simples qui se sont complexifiés. Dans les outils, on a plusieurs sortes d'outils : outils de découpe, formage... J'ai fait le tour de toutes ces sortes d'outils pour arriver aux outils à cames, qui sont des outils complexes. »

(un leader ingénierie expérimenté en Emboutissage)

Cette logique de progression est donc un des facteurs de réussite, puisqu'il permet au nouvel arrivant d'acquérir des compétences sur son nouveau métier en allant du plus simple vers le plus complexe.

La seconde idée correspond au fait d'avoir effectué un **parcours cohérent tout au long de sa carrière** qui a permis à l'acteur d'avoir acquis une grande partie des compétences nécessaires à la prise du nouveau poste. La cohérence se comprend comme l'assimilation progressive de compétences qui seront utiles pour occuper le poste cible.

Exemple d'une cadre d'une trentaine d'années arrivant sur un poste de responsable hiérarchique à l'Emboutissage. Durant son parcours, elle a occupé successivement un poste technique, puis un poste de management hiérarchique avant de prendre un poste de pilotage transverse à tous les métiers. Cela lui a donc permis d'acquérir des compétences de management hiérarchique, de pilotage de projet, ainsi qu'une connaissance approfondie d'un métier tout en développant par la suite des connaissances sur les autres métiers tournant autour de la carrosserie. Par conséquent, il ne lui manquait, en arrivant sur son poste en Emboutissage, que la contextualisation de son rôle en tant que responsable hiérarchique, à savoir la partie technique.



4.2. *Evaluation de l'impact réel des conditions de réussite lors de la prise du poste*

A partir de quatre cas significatifs, nous avons voulu explorer la relation entre la présence ou non des conditions de réussite identifiées ci-dessus et le sentiment de réussite effectif des individus lors de la prise de leur nouveau poste. Les cas ont été sélectionnés selon plusieurs critères : leurs profils variés en termes de durée de carrière et de parcours et les différentes évaluations de réussite ou d'échec de leur mobilité. Nous avons volontairement choisi que des individus dont le poste final était un poste de pilotage de projet afin d'apporter une cohérence à l'échantillon.

Le tableau présenté en page suivante reprend les principaux éléments qui nous ont conduits aux résultats suivants :

- **La présence ou l'absence de formations en salle ne semble pas avoir un impact significatif sur la réussite ou l'échec d'une mobilité.** L'analyse des quatre cas montre que dans les cas où la mobilité est considérée comme une réussite ou difficile, l'acteur ne déclare pas avoir bénéficié de formations en salle. En revanche, dans la mobilité qualifiée d'échec, il indique avoir suivi plusieurs formations. Sur les bases de cette première analyse, nous pouvons donc en déduire que les formations en salle peuvent être un support pour l'apprentissage sur un nouveau poste, mais ne constitue pas le facteur déterminant de la réussite d'une mobilité.
- **Le fait que certaines conditions soient remplies semble en exclure d'autres.** Les cas 1 et 2 montrent que même en l'absence d'une majorité de conditions de réussite, cela n'empêche pas la mobilité d'être considérée comme un succès par les acteurs. Ce constat s'explique par le fait que les deux acteurs interviewés possèdent un parcours qui les a préparés à la prise de leur poste final. Par conséquent, il leur était moins nécessaire de bénéficier des autres conditions, étant donné leur niveau de compétences déjà suffisant. Nous pouvons avancer l'hypothèse qu'un parcours cohérent, avec une montée en compétences progressive au fil des différentes mobilités, rend moins, voir pas utile la présence d'un soutien du collectif de travail, d'un temps d'apprentissage et d'un parcours de formation lors de la prise du nouveau poste.

Poste final	Profil	Conditions de réussite							Perception de réussite ou d'échec par l'individu
		Formations en salle	Encadrement par un acteur expérimenté	Encadrement par un acteur hiérarchique	Equipe dimensionnée en fonction des besoins du nouvel arrivant	Temps d'apprentissage sur le nouveau poste	Parcours de formation	Parcours de carrière cohérent (pour occuper ce poste final)	
Pilote de projet 1	Homme Entre 40 et 50 ans 26 ans de carrière Parcours technique dans un même métier							×	Une seule des conditions de réussite est remplie, mais l'acteur interviewé considère sa mobilité comme un succès , essentiellement du fait qu'il a un parcours cohérent : « <i>En 2006/2007, j'ai été coordinateur de projet. C'était plutôt logique. La différence entre chargé d'affaires et coordinateur de projet, c'est qu'on augmente la responsabilité sur la partie planning, budget, même si on l'a aussi en étant chargé d'affaires. Mais on devient directement responsable de ces sujets-là. Ça devient le cœur de l'activité mais avec quand même du suivi de projet (...) Jusqu'à présent, j'ai évolué de façon assez naturelle en fonction des opportunités</i> ».
Pilote de projet 2	Homme Entre 30 et 40 ans 11 ans de carrière Parcours management et pilotage dans un même métier				×			×	Malgré l'absence d'une majorité des conditions de succès d'une mobilité, l'acteur interviewé considère sa mobilité comme une réussite . D'une part, du fait d'avoir une équipe techniquement robuste, ce qui vient compenser ses lacunes en la matière « <i>dans mon cas à moi, ça se passe très bien. Alors faut dire que mon équipe, elle a été vraiment pensée avec cette complémentarité</i> », et d'autre part, d'avoir un parcours cohérent avec les missions qui lui sont demandées dans son nouveau poste : « <i>Donc je pense que mon expérience en usine d'avant me donne beaucoup de crédibilité</i> ».

 Absence de la condition  Présence de la condition

Poste final	Profil	Conditions de réussite							Perception de réussite ou d'échec par l'individu
		Formations en salle	Encadrement par un acteur expérimenté	Encadrement par un acteur hiérarchique	Equipe dimensionnée en fonction des besoins du nouvel arrivant	Temps d'apprentissage sur le nouveau poste	Parcours de formation	Parcours de carrière cohérent (pour occuper ce poste final)	
Pilote de projet 3	Femme Entre 40 et 50 ans 22 ans de carrière Parcours technique, pilotage transversal et management dans des métiers différents							X (pilotage)	<p>Cette mobilité a été jugée comme étant difficile, du fait de l'absence d'une majorité des conditions de réussite. La personne interviewée ne possédait pas, de par son parcours, les compétences techniques sur le métier qu'elle devait piloter : « <i>La soudure, c'est déjà plus compliqué et en fait, à la limite, j'ai eu plus de difficultés sur le projet soudure. Mais parce que le périmètre technique est plus compliqué</i> ». Cependant, pour elle, cela n'aurait pas dû être une difficulté si elle avait été soutenu techniquement par son équipe : « <i>celui qui était sur la soudure, à la limite déjà un peu plus, il grince des dents. Quand déjà toi, tu pars avec une longueur de retard et que les personnes que tu as en face, moins ils en disent et mieux ils vont se porter, bon ben toi, tu rames un peu plus c'est tout</i> ».</p>
								(technique)	
Pilote de projet 4	Homme Entre 20 et 30 ans 2 ans de carrière Parcours technique dans un même métier	X	X	X	X				<p>Malgré la présence d'une majorité des conditions de réussite, la mobilité est considérée comme un échec. Malgré la présence des différentes formes de soutien possibles, l'acteur interviewé ne se sent pas à l'aise sur son nouveau poste. Il revient sur le fait qu'il n'avait pas l'expérience suffisante : « <i>Le choix en base, c'était d'être chargé d'affaires, parce qu'effectivement, au vu de mon expérience, l'expérience était juste pour être pilote de projet. Ça ne faisait même pas un an, ça faisait six mois (qu'il avait été embauché)</i> ». « <i>Pour être honnête, je me pose tous les jours la question de savoir si je suis fait pour être à ce poste-là, tous les jours. Je me dis, est-ce que j'ai pas fait une bêtise ?</i> ».</p>

Absence de la condition
 X Présence de la condition

- **L'absence de certaines conditions semble exiger le renforcement d'autres facteurs.** Les cas 3 et 4 illustrent deux situations différentes. Dans le cas 3, l'acteur interviewé possède une solide expérience de pilotage de projet. Son dernier poste étant un poste de ce type, la mobilité aurait dû être jugée cohérente au vu de son parcours et donc ne pas poser de difficultés. Cependant, le facteur technique fait la différence. La dernière mobilité a également été marquée par un changement de spécialité technique, changement qui n'a pas été compensé un renforcement du soutien du collectif, un temps d'apprentissage ou un parcours de formation. Par conséquent, notre acteur a connu des difficultés lors de la prise du poste. Le cas 4 est encore plus emblématique du rapport d'inclusion qui peut exister entre certaines conditions. L'acteur est passé sans aucune transition d'un poste de chargé d'affaire à un poste de pilotage de projet. Encore en tout début de carrière, il n'avait pas l'expérience suffisante pour prendre un poste à responsabilité. Ainsi, cette mobilité aurait dû être accompagnée d'un renforcement aigu de toutes les conditions de réussite. Outre la question de la présence ou de l'absence des conditions, ce dernier cas nous montre que le niveau de besoin réel d'une condition est variable en fonction des acteurs.

5. Discussion

Nos résultats ont permis d'identifier un ensemble de sept conditions pouvant être présentes lors d'une mobilité. Puis, nous avons pris quelques cas significatifs afin d'étudier la relation entre la présence ou non des conditions de succès et le sentiment de réussite effectif des individus lors de la prise de leur nouveau poste. Cela nous a permis de mettre en évidence qu'il existe un rapport d'inclusion ou d'exclusion entre les conditions de succès.

D'une part, les résultats sont en accord avec la littérature sur l'importance de la présence d'un soutien de la part d'un acteur dédié ou d'un collectif plus large de pairs et de hiérarchiques et leur contribution à l'apprentissage du nouvel arrivant (Kram 1985a, Cerdin 2000, Chandler 2007). Il en va de même sur la nécessité d'avoir un temps de maîtrise suffisant du poste et que ce temps de maîtrise soit cohérent avec la propre estimation de l'acteur concerné du temps et du niveau de soutien qui lui sera nécessaire pour être à l'aise sur son nouveau poste (Pinder 1987). Cependant, les résultats ont révélé que le caractère cumulatif des expériences vécues au fil des mobilités avait une importance majeure dans la façon d'appréhender son nouveau poste. Ainsi, un acteur ayant un parcours cohérent par rapport à son objectif, à savoir un ensemble de compétences et d'expériences qui lui sont directement utiles pour son nouveau poste, estimera plus souvent que sa mobilité est une réussite. Nous pouvons même aller plus loin en notant que cette condition spécifique du parcours s'établit dans un rapport d'exclusion ou d'inclusion avec les autres conditions. Ce résultat semble constituer un apport intéressant vis-à-vis de la littérature, qui étudiait jusque-là les conditions de prise d'un poste de façon indépendante.

D'autre part, les travaux traitant de l'évaluation du succès de carrière ne s'intéressent qu'à l'évaluation a posteriori d'une mobilité (Heslin 2005). Ce que nous amorçons dans cette communication, c'est au contraire, une démarche qui consisterait à anticiper les conditions pouvant favoriser le succès d'une mobilité.

6. Conclusion et perspectives

Cette communication s'intéresse aux déterminants de succès ou d'échec d'une mobilité. Sur la base de 61 entretiens, dont 41 récits de vie, nous avons mis en évidence une série de conditions

pouvant avoir une influence sur la réussite ou l'échec d'une mobilité, puis nous avons montré qu'il existe des rapports d'inclusion et d'exclusion entre ces différentes conditions. Une suite de ce travail serait d'avancer vers une modélisation qui nous permette de mettre en évidence des liens entre les types de mobilités, la présence ou non de conditions de réussite et la réussite effective de ces mobilités. Nos résultats doivent notamment être renforcés en complétant nos données par des entretiens avec les managers de premier niveau des acteurs interrogés sur leur parcours. La triangulation des informations recueillies sur les mobilités, permettra d'en vérifier la fiabilité. Nous allons également réaliser des analyses quantitatives sur un échantillon plus large.

Bibliographie

- Baruch, Y. (2004). Managing careers : Theory and practice. Harrow, Prentice-Hall.
- Baruch, Y. (2006). "Career development in organizations and beyond : Balancing traditional and contemporary viewpoints." Human Resource Management Review**16**: 125-138.
- Bertaux, D. (2010). Le récit de vie : L'enquête et ses méthodes Paris, Armand Colin.
- Brown, J. S. and P. Duguid (1991). "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation." Organization Science**2**(1): 40-57.
- Cerdin, J. L. (2000). Gérer les carrières. Cormelles-le-Royal, Editions EMS - Management et société.
- Chandler, D. E., Kram, K. E. (2007). Mentoring and developmental networks in the new career context. Handbook of career studies. H. Gunz, Peiperl, M. A. Thousand oaks, CA, Sage Publications: p. 241.
- Feldman, D. C., Thomas, W.H. Ng (2007). "Careers : Mobility, Embeddedness, and Success." Journal of management**33**(3): pp. 350-377.
- Heslin, P. A. (2005). "Conceptualizing and evaluating career success." Journal of Organizational Behavior**26**: pp. 113-136.
- Higgins, M. C., Kram, K. E (2001). "Reconceptualizing mentoring at work : A developmental network perspective " Academy of management review**26**(2): pp. 264-288.
- Hill, L. A., et al. (1995). Beyond the Myth of the Perfect Mentor: Building a Network of Developmental Relationships, Harvard Business School.
- Hughes, E. C. (1958). Men and their work. Glencoe IL, Free Press.
- Kram, K. (1985a). Mentoring at work : developmental relationship in organizational life. Glenview, IL, Scott, Foresman.
- Kram, K., Isabella, L.A. (1985b). "Mentoring alternatives : The role of peer relationships in career development." Academy of Management Journal**28**(1): pp. 110-132.
- Latack, J. C. (1984). "Career transitions within organizations : an exploratory study of work, nonwork, and coping strategies." Organizational Behavior and Human Performance**34**: pp. 296-322.
- Malloch, H. K., B. ; Angot, J. and Redman, T (2007). "Les Compagnons Du Devoir : a French compagnonnage as a HRD system." Personnel Review**36**(4): pp. 603-622.
- Mignonac, K., Herrbach, O. (2003). "Managing individual career aspirations and corporate needs : a study of software engineers in France." Journal of Engineering and Technology Management**20**: 205-230.
- Ng, T. W. H., et al. (2007). "Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension." Journal of Occupational and Organizational Psychology**80**(3): 363-386.

- Noe, R. A. and A. E. Barber (1993). "Willingness to accept mobility opportunities: Destination makes a difference." Journal of Organizational Behavior**14**(2): 159-175.
- Ostroff, C. C., Mark A. (2001). "Maintaining an Internal Market: Antecedents of Willingness To Change Jobs." Journal of Vocational Behavior**59**(3): pp. 425-453.
- Pinder, C. C., Schroeder, K.G. (1987). "Time to proficiency following job transfers." Academy of Management Journal**30**(2): pp. 336-353.
- Schein, E. H. (1978). Career dynamics : matching individual and organizational needs. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Sullivan, S. E., Baruch, Y. (2009). "Advances in career theory and research : a critical review and agenda for future exploration." Journal of management**35**(6): p. 1542-1571.