



ISSN: 1286-4892

Editors:

Martin Evans, *U. of Toronto*

Bernard Forgues, *U. of Paris 12*

Karim Mignonac 2001

Les déterminants de la disposition
envers la mobilité intra-organisationnelle :
étude auprès d'une population d'ingénieurs,
M@n@gement, 4(2): 47-78.

M@n@gement is a double-blind reviewed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

For a free subscription to *M@n@gement* and more information:
<http://www.dmsp.dauphine.fr/Management/>

© 2001 *M@n@gement* and the author(s).

Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs

Karim Mignonac

Université de Toulouse I Sciences Sociales
LIRHE
eMail: mignonac@lirhe.univ-tlse1.fr,

Dans un contexte où la faculté d'adaptation des hommes constitue un atout stratégique majeur pour l'organisation, la thématique de la mobilité intra-organisationnelle compte certainement parmi celles qui suscitent actuellement le plus d'intérêt de la part des professionnels des ressources humaines. Pour autant, si les avantages d'une telle forme de mobilité sont nombreux pour l'entreprise, ces derniers apparaissent beaucoup moins évidents pour le salarié lui-même qui, s'il est en position de force sur le marché du travail et si le mouvement professionnel proposé ne lui convient pas, a la possibilité de quitter son organisation pour mettre en œuvre ses compétences ailleurs. C'est la raison pour laquelle cette recherche s'intéresse à la disposition d'une certaine partie de la population salariée – les ingénieurs – envers différents types de mobilité proposés au sein de l'entreprise. Au terme de l'étude d'une population totale de 96 ingénieurs, nos résultats mettent en évidence différents déterminants (et donc des leviers d'action potentiels) en fonction de l'ampleur et de la nature du mouvement professionnel proposé au salarié. En outre, ils nous invitent à s'interroger sur la pertinence d'un système de mobilité intra-organisationnelle collectif, ignorant les aspirations individuelles et les besoins réels de l'entreprise.

INTRODUCTION

La thématique de la mobilité professionnelle au sein de l'entreprise¹ compte certainement parmi celles qui suscitent actuellement le plus d'intérêt de la part des professionnels des ressources humaines. Les raisons en sont multiples et déjà bien connues. Il s'agit essentiellement pour l'organisation de disposer d'une main d'œuvre flexible et mobilisable sur plusieurs emplois afin de s'adapter aux évolutions rapides de son environnement, tout en conservant en son sein des éléments toujours plus compétents. La mobilité interne développe l'aptitude des salariés au changement, réduit les coûts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir. Il s'agit d'une véritable stratégie de flexibilité par les ressources internes résultant d'un arbitrage mobilité interne / recrutement externe en faveur du premier élément.

Cette problématique déjà ancienne resurgit —et ce n'est sans doute pas un hasard— à un moment où la notion même de carrière est remise en cause (Lévy-Leboyer, 1995 ; Hall, 1996a ; Cadin, 1998 ; Cappelli, 1999) et où le cadre conceptuel classique d'analyse des carrières

1. La mobilité intra-organisationnelle est classiquement définie comme tout type de mouvement au sein d'une organisation, à savoir les promotions, les mobilités latérales, accompagnées ou non d'une mobilité géographique.

est mis à bas (Nicholson, 1996). L'apparition, depuis quelques années déjà, de nouvelles théories sur les carrières est symptomatique de cet état de fait : *The Boundaryless Career* (Arthur, 1994 ; Arthur et Rousseau, 1996), *the Protean Career* (Hall, 1976, 1996b), *the Instrumental/Calculative Career* (Scase et Goffee, 1989) et *the New Deal/New Dealing* (Herriot et Pemberton, 1997) sont autant de courants référents qui témoignent de la pluralité des approches et de l'absence d'orthodoxie dans ce domaine. Pour certains, même, le temps n'est plus à la convergence des champs d'étude contribuant à la théorie des carrières (psychologie, sociologie, gestion, éducation) mais plutôt à leur fertilisation croisée (Peiperl, Arthur, Goffee et Morris, 2000, voir notamment pp. 2-3).

Simultanément, le concept de compétence et la notion d'employabilité, affichée comme le meilleur rempart contre le chômage (Kanter, 1997), sont devenus des éléments incontournables de la rhétorique des ressources humaines. Dans ce contexte, la mobilité intra-organisationnelle est présentée comme une facette renouvelée de la gestion des ressources humaines susceptible de contrer le plafonnement de carrière (Wils et al., 1997), d'augmenter l'attachement envers l'organisation (Gaertner et Nollen, 1989), de motiver et même d'améliorer le moral des employés travaillant dans des organisations aux structures hiérarchiques de plus en plus minces (Wils, Tremblay et Guérin, 1997 ; Holbeche, 1998).

Si les avantages d'un tel dispositif apparaissent clairement pour l'entreprise, son intérêt pour l'individu paraît quant à lui beaucoup moins évident. A titre d'exemple, les mobilités proposées par les entreprises ne correspondent pas toujours aux attentes, ni même parfois aux compétences des salariés. Par ailleurs, toute transition de carrière est susceptible d'être source de stress pour l'individu (Roques, 1999), voire de perturbation de l'identité professionnelle si la transition est majeure (par exemple, un changement de spécialisation). Enfin, la mobilité interne implique une renégociation du contrat liant l'employeur à l'employé —y compris dans sa dimension psychologique— dont l'issue, conditionnée par de nombreux facteurs, est incertaine (Herriot et Pemberton, 1996 ; Turnley et Feldman, 1999). Tous ces éléments sont donc autant d'obstacles que l'entreprise doit surmonter si elle veut mettre en œuvre un dispositif efficace de mobilité interne. Sur le plan théorique, ils justifient à eux seuls une étude permettant de mieux comprendre les mécanismes individuels relatifs aux mouvements professionnels au sein de l'organisation, dans une nouvelle ère de l'information où les repères traditionnels sont brouillés (Nicholson, 1996). Mais l'enjeu managérial est également d'importance lorsque l'on connaît l'impact de la gestion des carrières sur l'organisation (productivité, flexibilité...) et sur le comportement de l'individu au travail (satisfaction, implication, stress...). Le type de mobilité interne vécu par le salarié n'est pas neutre et influence même de manière sensible sa perception de l'organisation (Eby et DeMatteo, 2000) et ses attitudes au travail (Beehr et Taber 1993 ; McElroy, Morrow et Mullen., 1996 ; Eby et DeMatteo, 2000). Une population aussi stratégique pour l'entreprise que celle des ingénieurs, particulièrement dans les domaines de l'in-

formatique et de l'électronique, mérite donc une attention toute particulière. Les problèmes de pénurie de main d'œuvre hautement qualifiée, ainsi que les forts taux de turnover associés aux domaines "high tech"², rendent encore plus aiguës les difficultés de gestion des parcours professionnels au sein de l'organisation. Notre recherche s'intéresse donc à la disposition des salariés, en l'occurrence des ingénieurs, envers différents types de mobilité intra-organisationnelle, à l'exception de la mobilité géographique qui ne sera pas abordée empiriquement ici. En effet, les facettes de la disposition envers la mobilité, ainsi que leurs antécédents sont multiples et imposent des choix dans leurs traitements. Dans le cadre de cette étude, notre attention se portera essentiellement sur les mobilités consistant en un élargissement et/ou un approfondissement des compétences.

2. Selon la dernière étude en date de l'APEC (2000), le secteur des activités informatiques a le plus fort taux de turnover (19 %).

MOBILITE INTRA-ORGANISATIONNELLE ET GESTION DE CARRIERE DES INGENIEURS

Selon différentes études réalisées par l'APEC (2000) et corroborées par des recherches plus anciennes (Dalton et Kesner, 1983), la variation des taux de mobilité interne dépend principalement des caractéristiques de l'entreprise : plus l'entreprise est de taille importante, plus elle compte d'établissements, et plus les possibilités de mobilité sont grandes. Cette mobilité interne se concentre sur les cadres de moins de 35 ans et sur ceux de faible ancienneté (moins de 5 ans). Le changement de fonction, qui est le changement de situation le plus fréquent, reste le type de mobilité le plus favorable pour obtenir soit une promotion, soit une augmentation de salaire. En outre, plus l'entreprise est grande, plus les changements de métier sont possibles en interne. C'est davantage la spécialisation que le niveau en lui-même qui ouvre ou ferme les possibilités ; la forte technicité associée à certains secteurs (le BTP) ou certaines fonctions (l'informatique) apparaît comme un frein pour des ruptures professionnelles. Ces éléments nous ont invité à se concentrer en premier lieu sur une population qualifiée et plutôt spécialisée, relativement jeune et exerçant une profession dans une entreprise de taille importante. Notre choix s'est alors porté sur l'étude d'une population d'ingénieurs.

Concernant la place des ingénieurs dans l'organisation, les plus grands changements sont sans doute dus aux modifications des structures et en particulier au tassement de la hiérarchie (Crawford, 1989). En raison de l'accroissement du nombre des ingénieurs, de l'allègement des lignes hiérarchiques et de la compétition avec les diplômés d'écoles de gestion ou de commerce, les ingénieurs voient de plus en plus leur échapper les chances d'accéder aux postes de direction auxquels leurs aînés parvenaient plus facilement. Or, les fonctions de management restent encore souvent pour l'ingénieur le passage unique et obligé d'une carrière professionnelle réussie, malgré la mise en place d'échelles de carrière duales, voire triples dans certains cas. Il semblerait finalement que les normes de réussite n'aient pas radicalement changé et que les entreprises connectent toujours leurs sys-

tèmes de valorisation à la hiérarchie managériale (Moysan-Louazel, 1994). Dans ce type de système, la progression salariale et de carrière de l'ingénieur l'oblige à accepter, à partir d'un certain niveau, des fonctions de management s'il veut accéder à des positions supérieures. C'est une perte de compétences pour l'entreprise, alors que beaucoup d'ingénieurs ne semblent pas faits pour ces fonctions non techniques et sont en outre très attachés aux filières professionnelles pour lesquelles ils ont été formés.

Parallèlement au phénomène de blocage des mobilités ascendantes, la multiplication des équipes interdisciplinaires, le désenclavement des fonctions de l'entreprise, la nécessité de faire émerger des hommes d'interface, ainsi que l'augmentation considérable du nombre des ingénieurs et cadres techniques ont été à l'origine de la multiplication des mouvements latéraux dans les grandes entreprises (Hall, 1985 ; Moysan-Louazel, 1994). Pour éviter les goulots d'étranglements et pour favoriser l'adaptabilité des ingénieurs aux changements, beaucoup d'entreprises ont cherché à élargir leur base professionnelle avant d'envisager que certains puissent bénéficier d'une promotion ascendante. Tout cela n'est pas vraiment nouveau puisque les entreprises ont depuis longtemps recours à ces pratiques de management pour la formation de leur élite dirigeante ; il s'agit dans ce cas de gérer les "hauts potentiels". Ce qui l'est plus, en revanche, est de faire de cette mobilité horizontale un principe de mobilité pour l'ensemble des ingénieurs pendant une période plus longue de leur carrière dans l'entreprise. L'incertitude de la conjoncture et la rapidité des changements sont à l'origine de cette volonté de faire sortir les ingénieurs d'un trop fort ancrage fonctionnel ou d'une trop forte spécialisation (Moysan-Louazel, 1994).

Les avantages d'un tel système de mobilité horizontale sont donc réels pour l'entreprise. Elle doit en effet animer et gérer au mieux un réservoir de plus en plus important d'ingénieurs sans pouvoir leur assurer les carrières traditionnelles, mais en cherchant au contraire à valoriser la multiplication des mouvements dans l'entreprise entre tous les secteurs et toutes les fonctions. Ce système peut également être une solution au problème de gestion des fins de carrière des ingénieurs dont les possibilités de promotion sont quasi-nulles. Néanmoins, l'avantage paraît beaucoup moins net pour les ingénieurs eux-mêmes. Ces formes de mouvement professionnel sont souvent perçues comme des voies de garage et il semble difficile d'inverser la logique des individus qui assimilent la mobilité verticale à la réussite sociale.

HYPOTHESES

La littérature sur la mobilité, dans son acception la plus large, est pléthorique et il n'est pas question ici de dresser une revue exhaustive de tous ses déterminants. Néanmoins, certaines recherches constituent un socle fondamental sur lequel il se révèle indispensable de s'appuyer pour comprendre le phénomène. Même si les études citées ci-après ne concernent pas exclusivement les types de mobilité que nous

études (il est en effet plutôt rare qu'elles se concentrent sur une seule forme de mobilité), leurs résultats éclairent et enrichissent souvent la réflexion sur le sujet. A ce titre, nous nous référerons souvent à des études concernant la mobilité géographique nationale (Brett, Stroh et Reilly, 1992, 1993) et internationale (Cerdin, 1996). Une revue de la littérature nous a permis de dégager plusieurs déterminants potentiels de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle. Nous les avons regroupés selon les quatre catégories classiques suivantes : les attitudes au travail, le positionnement par rapport à la carrière, les caractéristiques de la carrière, et les variables socio-démographiques.

LES ATTITUDES AU TRAVAIL

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

L'implication organisationnelle suscite depuis quelques années déjà un fort intérêt de la part des chercheurs en raison des nombreuses vertus qui lui sont associées (Meyer et Allen, 1997). Les individus impliqués envers leur entreprise seraient moins souvent absents et plus fidèles à leur entreprise (Mathieu et Zajac, 1990 ; Neveu, 1993 ; Somers, 1995 ; Iverson et Buttigieg, 1999), davantage disposés à accepter les changements organisationnels (Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994 ; Iverson, 1996 ; Meyer et Allen, 1997 ; Iverson et al., 1999) et même plus performants (Mathieu et Zajac, 1990), bien que ce dernier point soit contesté (Thévenet, 1992). Selon Mowday, Steers et Porter (1979), les individus impliqués adhèrent fortement aux objectifs et aux valeurs de l'organisation et ont une volonté affirmée d'y demeurer. Aussi, ces individus percevant que le fait d'être mobile puisse être utile à la réussite de l'organisation (et donc indirectement à la leur) seraient davantage disposés que des individus peu impliqués à accepter les opportunités de mobilité proposées par leur entreprise (Noe, Steffy et Barber, 1988). Cordery, Sevastos, Mueller et Parker (1993) mettent ainsi en évidence un lien modeste mais significatif entre l'implication organisationnelle et une attitude positive envers la flexibilité fonctionnelle. Dans leur étude sur les déterminants de l'orientation de carrière chez une population d'ingénieurs, Tremblay, Wils et Proulx (1995) trouvent une relation significative entre l'implication envers l'organisation et l'orientation de carrière vers les voies technique et hybride. D'autres auteurs associent une implication organisationnelle élevée à un désir d'orientation vers une voie de gestion (Gerpott, Domsch et Keller, 1988).

Néanmoins, les résultats de ces études doivent être interprétés avec précaution. En effet, la multi-dimensionalité de l'implication organisationnelle, qui est aujourd'hui peu contestée (bien que ses dimensions le soient encore), et le choix de son instrument de mesure ne sont pas neutres. Or, les études citées précédemment utilisent principalement des items empruntés à l'*Organizational Commitment Questionnaire* de Mowday et al. (1979), un outil reconnu pour mesurer essentiellement le lien affectif qui unit l'individu à son organisa-

tion (Commeiras et Fournier, 2000). Toutes les formes de l'implication ne sont pourtant pas bénéfiques à l'entreprise (Meyer et al., 1989 ; Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Somers, 1995) et peuvent être associés à des comportements différents (Meyer et Allen, 1991 ; Iverson et al., 1999). Les dimensions affective et normative de l'implication organisationnelle sont celles qui sont le plus souvent reliées à des comportements individuels positifs (loyauté, citoyenneté organisationnelle, performance, acceptation du changement). On attribue souvent à la dimension calculée (coûts associés au départ de l'organisation) des effets bénéfiques concernant le taux d'absentéisme et les intentions de turnover. Toutefois, aucun élément ne nous permettant de supposer que les différentes formes d'implication ont des effets distincts sur la disposition envers la mobilité, nous émettrons l'hypothèse suivante :

H1 : Les individus dont l'implication organisationnelle est élevée sont plus disposés à être mobiles que ceux dont l'implication est faible, quelle que soit la nature de leur implication.

LA SATISFACTION AU TRAVAIL

De manière intuitive, on pourrait penser que les employés satisfaits de leur emploi sont moins consentants à en changer. Attachés affectivement à un emploi qu'ils aiment, ils peuvent être réticents à un changement professionnel impliquant généralement du stress et de l'incertitude (Roques, 1999). Veiga (1983) étaye cette intuition en montrant que la propension à être mobile est significativement liée à la satisfaction au travail : les managers insatisfaits auraient une plus forte propension à être mobiles que ceux qui se déclarent satisfaits. De la même manière, Noe et al. (1988) identifient l'insatisfaction au travail comme un des facteurs ayant le plus d'influence sur la disposition envers la mobilité latérale (non accompagnée d'une mobilité géographique). Cabral, Rhodes et Doering (1985) ont observé quant à eux que certains éléments d'insatisfaction vis-à-vis de l'employeur (conditions de travail, récompenses financières, relations avec les collègues, possibilités de promotion et ressources disponibles au travail) étaient liés à l'intention de changer de carrière. Pour Johnson et Sargeant (1998), la recherche d'un meilleur statut et d'un salaire plus élevé motiverait certains ingénieurs à évoluer vers des fonctions de management. Néanmoins, les résultats de Tremblay et al. (1995) semblent montrer que la satisfaction vis-à-vis à l'employeur et la satisfaction par rapport à la carrière ont finalement peu d'influence sur l'orientation de carrière des ingénieurs. Cordery et al. (1993) échouent quant à eux dans leur tentative de valider l'hypothèse qu'un faible niveau de satisfaction au travail est lié à une attitude positive envers la flexibilité fonctionnelle. Concernant la satisfaction extrinsèque, ils trouvent même une relation inverse, contraire à leurs attentes. Malgré ces derniers points, la littérature sur le sujet nous invite plutôt à émettre l'hypothèse suivante :

H2 : L'insatisfaction au travail a une influence positive sur la disposition envers la mobilité interne.

LE POSITIONNEMENT PAR RAPPORT A LA CARRIERE

LES ANCRÉS DE CARRIERE

Le concept d'ancre de carrière s'appuie sur le principe que les personnes dans les organisations définissent leur carrière de façon variée selon la perception du développement de leurs propres capacités, objectifs et valeurs (Schein, 1978). Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère de plus important et de non négociable dans sa carrière : « that concern or value which the person will not give up, if a choice has to be made » (Schein, 1978, p. 128). Elle guide et contraint toutes les décisions majeures concernant ce sujet. Tremblay et al. (1995) utilisent ce concept pour expliquer l'orientation de carrière des ingénieurs. De manière similaire, Cerdin (1996) utilise les ancres de carrière dans ses travaux sur la mobilité internationale³. Les définitions des cinq ancres principales de Schein (1978) illustrent à elles seules le pouvoir potentiel explicatif de ce concept sur la disposition des individus envers la mobilité.

La compétence technique/fonctionnelle. Les individus ancrés "technique" organisent leur carrière autour d'une spécialisation ou d'un domaine de compétences et évitent explicitement les situations susceptibles de les en éloigner, par exemple celles qui les amèneraient à exercer des fonctions de manager général. Ce sont avant tout des experts qui construisent leur identité autour du contenu de leur travail. Atteindre un poste de management n'est pas leur ambition et les intéresse uniquement dans la mesure où il leur permet de poursuivre leur domaine d'expertise. Leurs décisions de mobilité dépendent alors de l'opportunité perçue de se perfectionner et/ou de rester un spécialiste reconnu par ses pairs : « Success for people in this group is determined more by feedback that they are expert in their areas and by increasingly challenging work in those areas rather than promotion or monetary reward per se » (Schein, 1978, p. 134).

La compétence manager général / gestion. Les individus ancrés "gestion" souhaitent atteindre les postes les plus élevés de direction générale. En effet, l'exercice de hautes responsabilités constitue pour eux le moyen de mettre en œuvre leur large éventail de compétences : « the person (...) must be simultaneously good at analyzing problems, handling people, and handling his or her own emotions in order to withstand the pressure of the "executive suite". He or she will seek opportunities to express the combination of analytical, interpersonal and emotional competencies » (Schein, 1978, p. 138). Cette combinaison de compétences leur fait, en principe, fuir la spécialisation et préférer une mobilité verticale qui constitue à leurs yeux une forme essentielle de reconnaissance. Dans leur cheminement vers les sommets de la hiérarchie, ils peuvent bien sûr croiser des postes de spécialisation qui constituent un passage obligé vers une progression verticale.

L'autonomie / indépendance. L'individu ancré "autonomie" a un besoin primordial d'indépendance : « the primary need of autonomy seekers is to be on their own, setting their own pace, schedules, lifestyles and

3. Le travail de synthèse de J-L Cerdin (1996, 1999) sur les ancres de carrière constitue, selon nous, une référence. Les développements suivants concernant le lien entre ce concept et la mobilité y empruntent beaucoup.

work habits » (Schein, 1978, p. 157). Cette autonomie est possible dans les grandes organisations qui offrent des postes de Recherche et Développement ou de gestion d'unités relativement autonomes quant aux modalités de leur fonctionnement. Toute mobilité sera alors bien considérée à condition qu'elle ne menace pas l'autonomie ou bien encore si elle l'accroît (Cerdin, 1999).

La sécurité / stabilité. L'individu ancré "stabilité" lie sa carrière à une organisation pouvant lui assurer une sécurité de l'emploi sur le long terme, des avantages sociaux importants et, de manière générale, une grande stabilité professionnelle. Le niveau qu'il atteint dans l'organisation importe moins, au regard du niveau de sécurité recherché : « the underlying concern, driving force or set of constraints operating in these people is career stability and security » (Schein, 1978, p. 147). Il préfère un emploi stable et prévisible. Aussi, le contexte prime sur la nature du travail. La continuité dans l'emploi ou dans une organisation, la stabilité familiale et l'intégration dans une communauté font partie des priorités, ainsi que la stabilité géographique.

La créativité. Les individus ancrés "créativité" éprouvent un besoin impérieux de construire ou de créer quelque chose qui soit entièrement le fruit de leur travail : « [it's] self extension—through the creation of a product or process that bears their name, a company of their own, a personal fortune that reflects their accomplishments » (Schein, 1978, p. 149). Ce besoin n'est pas incompatible avec l'occupation d'un emploi traditionnel.

Schein (1990) identifia par la suite trois autres ancres, à savoir les ancres "défi", "service" et "style de vie". Tremblay et al. (1995) ont quant à eux identifié, à partir de l'étude d'une population d'ingénieurs, 6 ancres de carrière : l'ancre technique, l'ancre gestion, l'ancre autonomie / indépendance, l'ancre style de vie / qualité de vie, l'ancre sécurité / stabilité et l'ancre service. Compte tenu du fait que les ancres de carrières permettent de saisir les aspirations individuelles, il semble pertinent d'envisager que celles-ci influencent de manière sensible la disposition des individus envers la mobilité intra-organisationnelle (Noe et al., 1988)⁴.

H3 : Les ancres de carrière ont une forte influence sur la disposition des individus envers la mobilité interne.

LES PLAFONNEMENTS SUBJECTIFS DE CARRIERE

Le plafonnement est une facette de la carrière de plus en plus étudiée par les chercheurs en raison des possibilités d'avancement limitées au sein des entreprises (Tremblay, 1992 ; Tremblay et al., 1995). Pour autant, les formes multiples de plafonnement n'ont finalement guère été mises en relation de manière empirique avec la disposition envers la mobilité, compte tenu des changements organisationnels intervenus depuis une dizaine d'années (Tremblay et al. 1995 ; Cerdin, 1996 ; Ebadan et Winstanley, 1997 ; Lemire, Saba et Gagnon, 1999). De manière générale, il semblerait que le pouvoir explicatif de la dimension subjective des plafonnements sur les attitudes au travail soit plus important que celui de la dimension objective (Tremblay et al., 1995). Le plafonnement structurel subjectif correspond au moment où l'indivi-

4. « Future research studies should attempt to collect information regarding employee career goals (...) in order to determine how (...) career goals influence employee willingness to accept mobility opportunities. » (p. 577).

du juge qu'il est peu probable qu'il obtienne un mouvement hiérarchique⁵ ascendant dans un avenir proche. Le plafonnement subjectif de contenu arrive lorsqu'un individu finit par trop bien connaître son travail et à s'y ennuyer. Il se trouve alors dans une impasse où il réalise qu'il n'a plus rien à apprendre. Enfin, le plafonnement salarial subjectif correspond à la situation dans laquelle l'individu a le sentiment que son salaire a une probabilité quasi-nulle d'augmenter s'il reste dans la situation qu'il occupe. Certaines études ont montré que le plafonnement de contenu et la perception de plafonnement structurel, influençaient fortement les attitudes et comportements des ingénieurs (Hall, 1985 ; Tremblay et al., 1995). Tremblay et al. (1995) identifient une relation significative concernant les ingénieurs se sentant plafonnés au niveau du contenu de leur travail : ceux-ci seraient moins disposés à orienter leur carrière vers une voie technique. Il semble par ailleurs que ceux qui veulent s'orienter vers une voie de gestion se perçoivent comme moins plafonnés au niveau structurel (Steiner et Farr, 1986).

Le plafonnement subjectif structurel, le plafonnement subjectif de contenu et le plafonnement subjectif salarial devraient avoir tous les trois une influence positive sur la disposition des individus envers la mobilité intra-organisationnelle.

H4 : Les individus se percevant comme plafonnés sont plus disposés à être mobiles.

LA CONNAISSANCE DES OPPORTUNITES DE MOUVEMENTS INTRA-ORGANISATIONNELS

La connaissance des possibilités de mouvements professionnels au sein de l'organisation peut laisser présager que l'individu a engagé un processus d'exploration quant au développement futur de sa carrière. Ce comportement d'exploration est souvent associé à une disposition envers la mobilité, qu'elle soit intra ou inter-entreprises (Super et Hall, 1978 ; Gould, 1979 ; Sugalski et Greenhaus, 1986). Noe et al. (1988) trouvent que la connaissance des opportunités de mouvements professionnels est significativement et positivement associée à la disposition envers la mobilité latérale impliquant un changement géographique. Par contre, aucun effet n'est identifié sur la disposition envers une mobilité latérale sans changement géographique. Nous émettrons ici l'hypothèse suivante :

H5 : La connaissance des opportunités de carrière au sein de l'organisation influence positivement la disposition envers la mobilité interne.

LES CARACTERISTIQUES DE LA CARRIERE

Brett et al. (1992, 1993) identifient, à partir d'une revue de littérature retraçant 17 études, différentes caractéristiques de la carrière susceptibles d'influencer la disposition envers la mobilité. La mobilité géographique étant leur axe central de recherche, leurs résultats n'en sont pas moins riches d'enseignements pour notre étude.

5. Certains auteurs considèrent que le plafonnement structurel correspond à une absence totale de mobilité, tant verticale qu'horizontale. Nous ne nous situons pas dans cette perspective.

LE NIVEAU HIERARCHIQUE

Concernant la position hiérarchique atteinte par l'individu au sein de l'organisation, la littérature est contrastée. Certaines études montrent une relation positive entre le niveau hiérarchique et la disposition envers la mobilité (Angle et Manz, 1988), alors que d'autres montrent parfois le contraire (Stilwell, Liden, Parsons et Deconinck, 1998). Lorsque le but de la mobilité est un mouvement horizontal, la relation s'avère négative.

L'ANCIENNETE DANS L'ORGANISATION

Des recherches ont mis en avant la relation positive entre le temps de présence dans une entreprise et la disposition envers la mobilité interne (Anderson, Milkovich et Tsui, 1981). D'autres parviennent à des résultats contraires (Stilwell et al., 1998) ou à des résultats ne montrant aucune relation significative (Angle et Manz, 1988).

L'ANCIENNETE DANS LE POSTE

Les études examinant la relation entre le temps d'occupation d'un emploi et la disposition envers la mobilité fournissent également des résultats contrastés. Gould et Penley (1985) affirment que moins le salarié aura occupé longtemps un poste, moins il sera disposé envers la mobilité. Certains auteurs parviennent à des conclusions opposées (Stilwell et al., 1998).

L'EXPERIENCE D'UNE MOBILITE ANTERIEURE

Aucune relation significative n'apparaît entre l'expérience d'une mobilité antérieure (mobilité géographique, nombre de promotions ou nombre de mouvements antérieurs) et la disposition à être mobile de nouveau (Stilwell et al., 1998 ; Noe et Barber, 1993). Aucune hypothèse n'est émise concernant les caractéristiques de la carrière. Ces éléments seront utilisés comme variables de contrôle.

LES VARIABLES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES

La littérature concernant l'influence des variables socio-démographiques (age, sexe, situation de famille, nombre d'enfants et formation) sur la mobilité est divergente. Il semblerait que son impact dépende du type de mobilité proposé (Brett et al., 1993 ; Noe et Barber, 1993). Les résultats de Cleveland et Shore (1992), Noe et Barber (1993) et Tremblay et al. (1995) nous suggèrent de retenir l'âge comme seule variable démographique influente. En effet, les individus les plus âgés sont souvent considérés comme résistants au changement en raison de leur crainte d'être amenés à recommencer à zéro dans une nouvelle entreprise, surtout si la valeur de leurs compétences ou de leur expérience est faible sur le marché du travail (Hansson, Dekoekkoek, Neece et Patterson, 1997). Par ailleurs, les entreprises leur donnent rarement la possibilité d'accéder aux plans de formation susceptibles de réduire l'obsolescence de leurs compétences et de retarder leur plateau de carrière

(Sterns et Miklos, 1995). La crainte du changement, le manque de transférabilité des compétences ainsi que le manque de formation proposée sont autant d'éléments qui, associés à l'âge (Sullivan, Carden et Martin, 1998), nous invitent à retenir ce dernier comme variable explicative de la disposition envers la mobilité interne. Les autres facteurs socio-démographiques seront utilisés comme variables de contrôle.

H₆ : L'âge a une influence négative sur la disposition envers la mobilité.

CONSIDERATIONS METHODOLOGIQUES

LA POPULATION ETUDIEE

L'étude, réalisée de février à avril 2000, porte sur une population totale de 113 ingénieurs logiciel regroupés au sein d'une même entreprise (Tableau 1). Nous avons soumis ce questionnaire, de manière anonyme, à la totalité de ces individus. Au total, 96 questionnaires entièrement exploitables ont été recueillis (85 % de la population totale) conférant ainsi à nos résultats une validité interne très satisfaisante. Bien que la validité externe des résultats soit largement altérée par la méthodologie retenue, cette dernière permet néanmoins de contrôler précisément les effets contextuels (stratégie de l'entreprise, politique de gestion des carrières, climat social...) et donc de mieux comprendre les phénomènes observés. En outre, la phase quantitative a été complétée par une série d'entretiens semi-directifs auprès de la population interrogée et de son encadrement.

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon (N = 96)

Genre	Masculin	87,5 %
	Féminin	12,5 %
Age	25 - 29 ans	20,8 %
	30 - 34 ans	33,4 %
	35 - 39 ans	25,0 %
	40 - 45 ans	20,8 %
Ancienneté	< 5 ans	83,5 %
	5 - 10 ans	9,3 %
	11 - 15 ans	5,2 %
	16 - 20 ans	2,0 %
Titre	Ingénieur logiciel	100,0 %
Statut lors de l'embauche	Ingénieur	87,5 %
	Technicien	12,5 %
Formation initiale	École d'ingénieurs	55,4 %
	École d'ingénieurs + 3ème cycle	26,0 %
	Bac + 2 à Bac + 4	16,6 %
	BAC (2 %)	2,0 %
Expérience professionnelle dans une autre entreprise	Oui	75,0 %
	Non	25,0 %

L'ENTREPRISE ET SON CONTEXTE

L'entreprise faisant l'objet de cette étude représente l'un des principaux acteurs de l'électronique automobile en France. Elle emploie près de 2000 personnes, dont environ 800 ingénieurs et cadres. L'année précédant l'enquête, la société a connu une croissance de 15 % de son chiffre d'affaires. Ce succès est essentiellement dû à l'arrivée de nouveaux produits et aux performances à l'exportation, qui représente 45 % du volume d'affaires de la société. Dans un contexte de forte croissance de la demande de logiciels embarqués et de pressions croissantes sur les coûts et les délais, il existe une volonté d'externaliser une partie de l'activité sur des sites "bas coûts" et de conserver au sein de la société les parties "proches système" et "proches client". Cette stratégie aurait un impact double sur la gestion des ingénieurs logiciel. De manière qualitative, le métier prendrait une dimension plus abstraite orientée vers la conceptualisation et l'architecture système ; le codage serait automatisé. De manière quantitative, il faudrait procéder à des arbitrages entre le recrutement d'ingénieurs et celui de techniciens. Il semblerait qu'actuellement le recours à des ingénieurs soit trop systématique pour la réalisation de tâches qui pourrait très bien —au dire des ingénieurs eux-mêmes— être réalisées par des techniciens. Compte tenu de sa stratégie globale et de l'évolution technologique rapide de ce métier, l'entreprise désirerait articuler sa politique de ressources humaines autour d'une logique de mobilité interne de ses ingénieurs logiciel. Cette mobilité pourrait revêtir des aspects très variés allant du changement de spécialisation à l'évolution vers une voie managériale ou bien à la reconversion. Aujourd'hui, les problèmes constatés semblent inhérents à un manque d'anticipation dans la gestion des ingénieurs logiciel par le management et les ressources humaines. La population a augmenté très fortement et très rapidement. Du fait d'une organisation trop à plat la seule porte de sortie consiste à changer de champ opérationnel ou d'entreprise pour pouvoir évoluer. Selon la Direction des Ressources Humaines, les risques de turnover sont importants. Il n'y a pas de possibilité de carrière technique, car la voie de l'expertise est quasiment fermée aux ingénieurs venant du software. Il n'existe pas d'ingénieur logiciel de 50 ans. Une personne de 40 ans dans ce domaine a deux options : soit quitter le métier, soit y rester à condition d'accéder à une dimension plus managériale. Si elle choisit la seconde voie, elle n'opérera plus ou quasiment plus dans le domaine technique. L'interrogation d'un ingénieur est symptomatique de cet état de fait : « Comment rester dans le technique après 40 ans sans être mis au placard ? ». Selon les termes même de certains ingénieurs : « C'est un gaspillage technique et un risque en terme de management (seront-ils bons ?) ».

LES INSTRUMENTS DE MESURE

L'implication organisationnelle a été mesurée à l'aide de l'outil développé par Allen et Meyer (1990). Cet instrument, largement utilisé dans

les études académiques anglo-saxonnes, a déjà fait l'objet depuis quelques années de plusieurs validations dans un contexte francophone (Neveu, 1993 ; Charles-Pauvers, 1996 ; Fabre, 1997 ; Commeiras, 1998) et s'impose de plus en plus face à l'*Organizational Commitment Questionnaire* (1979) de Mowday et al. (Commeiras et Fournier, 2000).

Deux des trois dimensions de l'implication organisationnelle ont été retenues pour cette étude : la dimension affective (relation affective résultant d'un attachement psychologique entre l'individu et l'organisation ; ex : « Je ne me sens pas attaché d'un point de vue affectif à cette entreprise » ou « J'aime discuter de cette entreprise avec des personnes extérieures ») et la dimension calculée (relation construite sur la perception des investissements perdus en cas de départ ; ex : « Je sens que je n'ai pas assez d'opportunités pour me permettre de quitter cette entreprise » ou « Rester dans cette entreprise est avant tout une question de nécessité »). Ces deux échelles, constituées chacune de huit items, présentent respectivement des coefficients de fiabilité alpha de 0,76 et 0,79 tout à fait satisfaisants au regard de la littérature sur le sujet. Leurs structures factorielles sont également conformes à celles identifiées dans les recherches antérieures.

La satisfaction au travail a été mesurée à l'aide du *Minnesota Satisfaction Questionnaire* de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967 et 1977) traduit par Roussel (1994). L'outil, reconnu pour sa validité et couramment utilisé dans les recherches internationales, est utilisé ici dans sa version courte à 20 items ($\alpha = 0,84$) ; il mesure la satisfaction vis-à-vis de vingt facettes de l'emploi à partir d'une échelle de mesure à cinq modalités de réponses de type insatisfait-satisfait.

L'outil développé par Tremblay et al. (1995) pour mesurer les ancres de carrière des ingénieurs a été retenu dans le cadre de cette recherche. Une analyse factorielle a permis d'identifier 5 ancres de carrière en utilisant 13 items des 27 initiaux. Ces ancres sont présentées dans les Tableaux 2 et 3.

Les résultats obtenus à l'issue d'une analyse en composantes principales après rotation varimax varient peu quant à la détermination des ancres de carrière issue des recherches de Tremblay et al. (1995). Seule l'ancre "sécurité / stabilité" n'apparaît pas dans notre analyse.

Tableau 2. Ancres de carrière

Ancres	Moyennes	Alpha de Cronbach	
		Notre étude	Tremblay, Wils et Proulx (1995)
1. Qualité de vie (3/4)*	3,96	0,84	0,73
2. Technique (3/8)	3,89	0,70	0,81
3. Service (2/2)	3,87	0,61	0,78
4. Autonomie / Indépendance (2/3)	3,29	0,61	0,75
5. Gestion (3/8)	2,97	0,72	0,86

Les ratios entre parenthèses correspondent au nombre d'items utilisés dans l'étude par rapport au nombre d'items de l'instrument original de Tremblay et al. (1995).

Toutefois, le nombre d'items retenus est sensiblement inférieur aux 27 énoncés originaux utilisés dans leurs travaux. Nous n'avons en effet conservé que 13 items mesurant 5 ancres de carrières. A titre de comparaison, les auteurs canadiens mesurent 6 ancres en utilisant 27 items et Cerdin (1996) en mesure 5 en utilisant 20 énoncés. Nous invoquons deux raisons pour expliquer ce résultat. Tout d'abord, selon la norme voulant qu'une analyse en composantes principales requiert 5 à 10 fois plus d'individus que de variables introduites (Nunnally, 1978 ; Blau, Paul et St. John, 1993), il faudrait au minimum 135 individus (et au mieux 270) pour pouvoir réaliser une ACP retenant 27 items. Avec notre échantillon de 96 individus, nous sommes largement en dessous de cette norme. En n'utilisant que 13 items, nous rentrons alors dans les standards statistiques avec un ratio de 1 item pour 7 individus. Par ailleurs, nous avons retenu pour cette analyse des normes très rigoureuses, à savoir l'élimination systématique des items dont la contribution factorielle était inférieure ou égale à 0,5 sur le fac-

Tableau 3. Ancres de carrière : structure et contributions factorielles après rotation varimax

Items	Axe 1 Qualité de vie	Axe 2 Gestion	Axe 3 Technique	Axe 4 Autonomie/ Indépendance	Axe 5 Service
Avoir un emploi qui permet de concilier les loisirs et le travail	0,890		-0,128	0,137	
Avoir la possibilité de prendre "le temps de vivre"	0,862	-0,142	0,203		
Avoir un travail qui me laisse beaucoup de temps libre pour ma vie personnelle ou familiale	0,839			0,194	-0,132
Avoir un poste de gestionnaire dans mon domaine de spécialisation	-0,141	0,811			0,221
Avoir la possibilité d'exploiter mes talents de supervision, de direction et de contrôle à tous les niveaux		0,779	-0,131	-0,182	-0,189
Avoir une carrière qui me mettrait dans une position de leadership et d'influence		0,770		0,169	0,257
Être dans une organisation ou un emploi qui me permet d'être à la pointe des nouvelles technologies ou des nouveaux produits	-0,108	-0,125	0,833		
Pouvoir utiliser mes capacités afin de développer de nouveaux produits			0,802	0,232	
Avoir la possibilité de travailler sur des projets représentant un défi technique important			0,723	-0,237	-0,117
Avoir la possibilité de rester libre des contraintes organisationnelles (indépendance d'action)		0,152		0,829	
Avoir un emploi qui présente le moins de contraintes organisationnelles possibles	0,144			0,807	
Avoir une carrière où je pourrais aider les autres	-0,132				0,835
Former et développer les autres (les aider à se perfectionner)		0,157		0,123	0,812

Items mesurés par une échelle de Likert à 5 points (de pas du tout important à extrêmement important). Pourcentage de variance restituée par les 5 ancres : 72 % ; seules les contributions factorielles supérieures à 0,1 sont représentées.

teur principal et des items ayant une contribution supérieure à 0,3 sur plusieurs facteurs. Il semblerait que ces critères soient plus rigoureux que ceux utilisés dans certaines recherches mettant en œuvre les ancrés de carrière. A titre d'illustration, nous constatons qu'une nouvelle analyse en composantes principales est rarement menée après élimination des ancrés jugés difficilement interprétables ou présentant une cohérence insuffisante. Pourtant, on peut gager que de telles modifications sont susceptibles de modifier sensiblement la structure factorielle trouvée et de conduire à l'élimination d'items supplémentaires.

Malgré une structure factorielle claire et de fortes contributions sur les facteurs principaux, les ancrés "autonomie / indépendance" et "service" présentent des coefficients alpha trop faibles pour nos futures analyses. Nous les conserverons néanmoins à des fins de contrôle.

Les différents types de plafonnement subjectif (Tableau 4) ont également été opérationnalisés à l'aide de l'outil développé par Tremblay et al. (1995). Les analyses factorielles ont permis de mettre en évidence un plafonnement subjectif structurel (ex : « Je crois être demeuré trop longtemps à mon niveau actuel »), un plafonnement de contenu (ex : « On me confie constamment de nouvelles missions ou de nouvelles responsabilités ») et deux plafonnements salariaux, l'un relatif à la carrière (« Pour voir mon salaire progresser, je dois être promu à un poste de niveau supérieur ») et l'autre relatif au coût de la vie (« Les probabilités de voir mon salaire progresser au-delà du coût de la vie sont faibles »). Ces deux types de plafonnements salariaux n'ont pu être regroupés en une même échelle en raison d'un alpha trop faible (de manière identique, ni Tremblay et al. [1995], ni Cerdin [1996] n'ont pu procéder à ce regroupement en raison d'un alpha respectivement égal à 0,48 et 0,46).

La connaissance des opportunités de mouvements intra-organisationnels a été mesurée à l'aide d'un seul item échelonné en cinq points, de pas du tout à très bien : « Connaissez-vous les opportunités de carrière qui vous sont proposées au sein de votre entreprise ? ».

Concernant la variable dépendante, pour mesurer la disposition envers la mobilité professionnelle au sein de l'entreprise, nous avons été amenés à créer notre propre instrument de mesure. Il s'agissait de demander aux ingénieurs logiciel interrogés d'indiquer dans quelle mesure ils étaient disposés à évoluer vers les 16 métiers cités couvrant la quasi-totalité des possibilités de mouvements professionnels au sein de l'organisation. Les ingénieurs interrogés devaient se posi-

Tableau 4. Fiabilité des mesures de plafonnement

Types de plafonnement	Plafonnement subjectif structurel		Plafonnement subjectif de contenu	
	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Notre étude	3	0,84	3	0,69
Tremblay, Wils et Proulx (1995)	5	0,84	3	0,74
Cerdin (1996)	4	0,85	3	0,69

tionner pour chacune des possibilités sur une échelle de Likert en 5 points de type “pas disposé du tout / tout à fait disposé”. Une analyse factorielle avec rotation varimax (cf. Annexe 1) nous a permis de mettre en évidence 5 facteurs principaux restituant plus de 66 % de la variance totale (Tableau 5). En parallèle et sur une échelle identique, nous avons également demandé aux ingénieurs d’indiquer leur disposition à évoluer vers des postes de management.

L’examen des cinq composantes principales indique que :

- le premier facteur est constitué de 5 items. Il correspond à un type de mobilité impliquant un changement professionnel important. Les métiers concernés (achats, finances, commercial, ressources humaines, communication) n’ont plus grand chose à voir avec les compétences techniques requises pour exercer le métier d’ingénieur logiciel. Nous avons qualifié ce type de mobilité de “rupture” ;
- le deuxième facteur regroupe 4 items. Il s’agit d’un type de mobilité consistant toujours à mettre en œuvre les compétences techniques actuelles des ingénieurs mais à un autre stade du cycle du produit. Ce n’est plus le stade de la conception qui est concerné mais ceux de la production et du support. Il s’agit d’un déplacement en aval de l’exercice des compétences techniques par rapport au métier d’ingénieur logiciel. Ce type de mobilité a été qualifié de “changement de finalité” ;
- le troisième facteur est constitué de trois items. Il s’agit ici d’utiliser les compétences techniques des ingénieurs à des fins de contrôle (audit, qualité, méthodes) sur les processus de fabrication et sur la qualité en général. Nous avons qualifié ce type de mouvement de mobilité vers le “contrôle” ;
- le quatrième facteur est constitué de deux items. Il correspond à une mobilité orientée vers les métiers de la conception électronique et mécanique. Il y a dans ce cas un changement de spécialisation technique. On passe du software au hardware. Ce type de mobilité a été considéré comme un “changement de spécialisation” ;
- enfin, le cinquième facteur regroupe également deux items. Ce type de mobilité correspond aux compétences techniques les plus proches de celles des ingénieurs interrogés. C’est une évolution naturelle du métier d’ingénieur logiciel vers l’amont du processus de conception. Il ne s’agit pas d’une transition majeure, mais simplement d’une anticipation sur le devenir proche du métier actuel. Nous la qualifions de mobilité “d’adaptation”.

Tableau 5. Types de mobilité identifiés

Facteurs	Nbre d'items	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre items	Alpha de Cronbach
1. Rupture	5	2,12	0,46	0,81
2. Changement de finalité	4	2,58	0,38	0,72
3. Contrôle	3	2,98	0,45	0,70
4. Changement de spécialisation	2	2,41	0,70	0,82
5. Adaptation	2	3,83	0,18	0,31
Management	1	3,45	—	—

Les indices de fiabilité interne nous ont permis de retenir 4 des 5 facteurs identifiés. Les deux items du facteur 5 ont été utilisés séparément. Si l'on tente de rapprocher cette typologie d'autres plus classiques, la mobilité vers le management pourrait correspondre à une mobilité verticale tandis que les autres formes de mobilités pourraient s'apparenter à des mobilités fonctionnelles ou latérales. Néanmoins, notre typologie s'affranchit de ce cadre traditionnel d'analyse en plaçant comme fondement l'activité organisationnelle et les compétences individuelles. Ce point fera l'objet de développements dans la discussion des résultats. Notons également que la dimension géographique n'est pas prise en compte ici. L'observation des moyennes (Tableau 5) indique que les ingénieurs interrogés sont davantage disposés à évoluer vers les métiers très proches du leur ("adaptation"), alors qu'une mobilité professionnelle très importante en interne est au contraire peu envisagée ("rupture"). On note également une disposition élevée à évoluer vers le management.

Des analyses descriptives ont été effectuées et suivies de plusieurs analyses de régression multiple (une par facteur identifié). Afin de limiter le bruit généré par un trop grand nombre de variables introduites dans nos modèles de régression, nous avons au préalable procédé à une première sélection en fonction des critères de corrélation. Seules les variables explicatives significativement corrélées avec au moins une des variables indépendantes identifiées ($p < 0,05$) ont été retenues dans notre modèle (cf. Annexe 2). Ces variables ont ensuite été introduites dans les modèles de régression selon la procédure pas à pas (stepwise) du logiciel SPSS 9 sous Windows.

RESULTATS

Le Tableau 6 présente le résultat des analyses de régression multiple réalisées. Des modèles séparés de régression ont été effectués pour chaque type de mobilité. Les modèles explicatifs obtenus sont statistiquement de bonne qualité mais il faut cependant noter que leur valeur explicative est assez inégale (R^2 ajusté allant de 4,1 % à 41,5 %). Nous présentons ici les déterminants identifiés en fonction du type de mobilité étudié.

MOBILITE EN "RUPTURE" AVEC LE METIER D'INGENIEUR

Les ingénieurs ayant une ancre gestion élevée, insatisfaits de la stabilité de leur emploi et affirmant connaître les opportunités de carrière au sein de leur organisation sont disposés à évoluer vers des métiers en rupture avec leur emploi actuel (R^2 aj. = 22,7 % ; $p < 0,000$).

MOBILITE CONSISTANT EN UN "CHANGEMENT DE SPECIALISATION"

Les ingénieurs de sexe masculin, qui ont une ancre technique élevée et qui sont satisfaits des compétences de leurs supérieurs dans les prises de décision sont disposés à accepter un changement de spécialisation (R^2 aj. = 16 % ; $p < 0,000$).

Tableau 6. Modèles de régression des types de mobilité

Variables indépendantes	Types de mobilité						
	Management	Rupture	Changement de finalité	Contrôle	Changement de spécialisation	Adaptation concept. syst.	Adaptation Info. / S. I.
Age				0,202*			
Sexe†							
Niveau hiérarchique	0,211*				-0,197*		-0,248*
Situation familiale‡		0,199*					
Satisfaction / conditions de travail							0,297**
Satisfaction / compétence du supérieur dans les prises de décision	-0,219**				0,225*		
Satisfaction / stabilité de l'emploi							
Satisfaction / des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise							
Satisfaction / des possibilités de travailler seul dans l'emploi							
Connaissance des opportunités de carrière en interne		0,201*					
Autre gestion	0,457***	0,381***					
Autre technique			0,227*				
Autre qualité de vie	-0,210*				0,275**		
R	0,663	0,504	0,227	0,333	0,432	0,413	0,297
R ² ajusté	0,415	0,23	0,041	0,091	0,160	0,143	0,078
F	17,691	10,333	5,053	5,733	6,956	6,247	8,97
Significativité	0,000	0,000	0,027	0,006	0,000	0,001	0,004

† Rupture = achats, finances, commercial, R.H., communication ; Changement de finalité = fabrication, conception industrielle, maintenance, logistique; Contrôle = audit, qualité, méthodes ; Changement de spécialisation = conception électronique, conception mécanique ; Info / S. I. = Informatique / système d'information

‡ Codage Sexe : 1 = Masculin ; 2 = Féminin ; Codage Situation familiale : 1 = Célibataire ; 2 = Marié, vivant en couple

* p < 0,05 ; ** p < 0,01 ; *** p < 0,001

MOBILITE CONSISTANT EN UNE "ADAPTATION"

Les personnes satisfaites de leurs conditions de travail sont disposées à évoluer vers le métier de spécialiste en systèmes d'information (R^2 aj. = 7,8 % ; $p < 0,004$). Les personnes de sexe masculin, insatisfaites des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise et satisfaites de la stabilité de leur emploi sont disposées à évoluer vers le métier de concepteur système (R^2 aj. = 14,3 % ; $p < 0,001$).

MOBILITE VERS LES METIERS DE "CONTROLE"

L'insatisfaction par rapport aux possibilités de travailler seul dans son emploi et l'âge expliquent en partie la disposition à la mobilité vers les métiers de contrôle (R^2 aj. = 9,1 % ; $p < 0,005$).

MOBILITE CONSISTANT EN UN "CHANGEMENT DE FINALITE"

La disposition envers un changement de finalité (R^2 aj. = 4,1 % ; $p < 0,05$) est faiblement mais significativement expliquée par l'ancre de gestion ($\beta = 0,227$).

MOBILITE VERS LE MANAGEMENT

Une ancre de gestion élevée, l'insatisfaction quant aux compétences des supérieurs dans les prises de décision et le niveau hiérarchique atteint dans l'organisation expliquent une partie importante de la disposition à la mobilité vers des fonctions de management (R^2 aj. = 41,5 % ; $p < 0,000$).

Contrairement à l'hypothèse H1, l'impact de l'implication organisationnelle sur la disposition envers la mobilité interne n'a pas pu être mis en évidence, qu'il s'agisse de la dimension affective ou bien calculée. L'impact de cette variable constituant une hypothèse forte dans notre modèle, nous avons prolongé nos traitements en étudiant séparément l'influence des items des échelles correspondantes sur les différents types de mobilité étudiés. Le Tableau 7 présente les résultats des analyses de régression multiple effectuées entre les items de l'échelle d'implication organisationnelle (sélectionnés par la procédure pas à pas ou *stepwise*) et la disposition envers les types de mobilité identifiés précédemment.

Nous constatons que les items relatifs à la dimension affective de l'implication, étudiés séparément, ont un pouvoir explicatif faible mais significatif sur différents types de mobilité, notamment sur ceux consistant en une rupture, une évolution vers le management ou une mobilité vers les métiers consacrés aux systèmes d'information (R^2 aj. respectifs de 6,1 % ; 5,8 % et 6 %). On note également que l'item relatif à un sentiment d'identification organisationnelle (« Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens ») a une influence certaine sur deux types de mobilité ("management" et "rupture"). Un seul item de la dimension calculée de l'implication est en mesure d'expliquer très partiellement la disposition à la mobilité vers les métiers de concepteur système. Ces derniers résultats et leurs futures interprétations sont néanmoins très fortement limités par le fait que, malgré des

Tableau 7. Régressions pas à pas des types de mobilité sur les items de l'échelle d'implication organisationnelle

Variables indépendantes	Types de mobilité†					
	Management	Rupture	Changement de finalité	Contrôle	Changement de spécialisation concept. syst.	Adaptation Info. / S. I.
Dimension affective de l'implication						
Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens	0,260*	0,266**				
Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise.					-0,236*	0,265*
J'aime discuter de cette entreprise avec des personnes extérieures.				0,214*		
Pour moi, cette entreprise a une grande signification émotionnelle.			0,238*			
R	0,260	0,266	0,238	0,214	0,236	0,265
R ² ajusté	0,058	0,061	0,046	0,036	0,046	0,060
F	6,737	7,070	5,570	4,476	5,492	7,001
Significativité	0,011	0,009	0,020	0,037	0,021	0,010
Dimension calculée de l'implication						
Je ne suis pas inquiet de ce qui pourrait se passer si je quitte mon entreprise sans avoir un autre travail en perspective						0,203*
R						0,203
R ² ajusté						0,031
F						4,031
Significativité						0,048

† Rupture = achats, finances, commercial, R.H., communication ; Changement de finalité = fabrication, conception industrielle, maintenance, logistique; Contrôle = audit, qualité, méthodes ; Changement de spécialisation = conception électronique, conception mécanique ; Info / S. I. = Informatique / système d'information
 * p < 0,05 ; ** p < 0,01 ; *** p < 0,001

coefficients de fiabilité tout à fait satisfaisants, les deux sous-échelles de l'implication organisationnelle n'ont pas pu être mises directement en relation avec les différentes formes de mobilité.

DISCUSSION DES RESULTATS, LIMITES, IMPLICATIONS

La présente recherche montre en premier lieu qu'il est pertinent de distinguer différents types de mobilité intra-organisationnelle lorsque l'on cherche à en identifier les déterminants. Pourtant, la mobilité au sein de l'organisation est encore trop souvent abordée de manière globale et prend rarement en compte des facteurs tels que la nature ou l'ampleur du mouvement professionnel opéré. Tout au plus procède-t-on à une distinction entre mobilité verticale et mobilité horizontale en précisant si ces mouvements sont accompagnés ou non d'une mobilité géographique, alors qu'une distinction plus fine serait pertinente. Nos résultats tendent à montrer qu'il existe des déterminants spécifiques en fonction du type de mobilité proposé. Parmi ces déterminants, les ancres de carrière ont un pouvoir explicatif certain. Ce résultat s'inscrit parfaitement dans le sens des propositions formulées par Sullivan et al. (1998) suggérant un lien direct entre les perceptions individuelles relatives au travail et le choix de carrière : « We suggest that career patterns implemented by individuals will be influenced by two major factors : (1) transferability of competencies and (2) level of internal work values. » (Sullivan et al., 1998, p.166).

Concernant la disposition à la mobilité vers le management, il n'est pas surprenant de constater que c'est l'ancre "gestion" qui a le plus d'influence. Cependant, nous constatons également que ces individus ne sont pas ancrés "technique" de manière négative, ce qui signifie que ce n'est pas le refus de continuer dans une voie technique qui les disposerait à cette mobilité, mais plutôt un choix de carrière délibéré. Il n'existe pas en effet de système de carrière duale pour les ingénieurs logiciel que nous avons interrogés. Ceux-ci doivent donc plus ou moins renoncer à une carrière technique s'ils veulent accéder à des postes d'encadrement. A titre de comparaison, les ingénieurs interrogés par Tremblay et al. (1995) désirant s'orienter vers une voie de gestion avaient simultanément une ancre "gestion" élevée et une ancre "technique" faible. Notons enfin que l'ancre "qualité de vie" a une influence négative sur la disposition envers ce type de mobilité qui implique généralement des prises de responsabilités supplémentaires et donc des sacrifices à effectuer quant au temps libre et à la vie sociale en général.

Concernant la disposition des ingénieurs à être mobiles vers des métiers en rupture avec le leur, c'est encore une fois l'ancre "gestion" qui a le plus d'influence. La réalisation d'un changement professionnel important au sein de l'organisation serait due à la volonté d'exercer des fonctions de supervision et d'encadrement perçues comme très difficilement ou non accessibles à partir du métier d'ingénieur logiciel.

Dans ce cas, la mobilité horizontale serait utilisée comme une stratégie d'accès différé à une mobilité verticale.

Lorsqu'il s'agit d'aborder la disposition envers une mobilité correspondant à un changement de spécialisation, c'est l'ancre "technique" qui cette fois-ci influence de manière importante ce type de mouvement. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les individus ancrés "technique" déterminent prioritairement leurs choix de mobilité en fonction de l'opportunité perçue de se perfectionner. Par ailleurs, la disposition à la mobilité en vue d'un changement de finalité ou d'une évolution vers les fonctions de contrôle est faiblement expliquée par nos variables. Enfin, lorsqu'il s'agit d'effectuer des changements professionnels mineurs — ce que nous avons appelé mobilité "d'adaptation" — ce sont les différentes facettes de la satisfaction au travail qui semblent avoir le plus d'impact.

Nos hypothèses relatives à l'influence du plafonnement subjectif de carrière sur la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle (H4) n'ont pu être validées. Les individus se percevant comme plafonnés ne semblent pas davantage disposés à être mobiles en interne que les autres. Ce résultat doit être relativisé, tant il est souvent préconisé d'analyser le plateau de carrière en tenant compte du contexte organisationnel (Nicholson, 1993). Néanmoins, nous pouvons nous interroger sur l'efficacité potentielle de la mobilité intra-organisationnelle en tant que dispositif pour contrer le plafonnement de carrière. Tremblay et al. (1995) trouvaient déjà des résultats peu significatifs quant à la capacité des plafonnements subjectifs à expliquer l'orientation de carrière des ingénieurs. Finalement, il est envisageable qu'un individu, percevant qu'il a atteint un plateau de carrière, se satisfasse de sa situation ou bien imagine une mobilité orientée plutôt vers l'extérieur de l'entreprise puisque les opportunités de carrière au sein de son organisation lui paraissent faibles. La perception des possibilités de promotion est d'ailleurs un déterminant fréquemment utilisé dans les études concernant le roulement de personnel (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000).

Contrairement à l'hypothèse que nous avons émise, le fait d'être globalement insatisfait au travail ne semble pas avoir d'influence sur la disposition envers la mobilité interne. Par contre, la satisfaction au travail appréhendée dans ses différentes facettes paraît jouer un rôle non négligeable lorsque le mouvement professionnel à effectuer est faible. Dans ce cas, la satisfaction au travail peut avoir, selon la situation, une influence positive ou négative sur la mobilité, alors que notre hypothèse envisageait principalement un impact négatif (H2).

L'influence de l'implication organisationnelle sur la disposition envers la mobilité n'a pu être clairement établie. La dimension calculée de l'implication ne semble avoir aucun effet et la dimension affective a un pouvoir explicatif trop faible pour être retenue dans sa globalité dans nos traitements. Pour autant, l'analyse des items composant les échelles d'implication (notamment ceux relatifs à l'implication affective) montre une relation possible avec certains types de mobilité. Ainsi, les mobilités internes vers le management et vers des métiers en rupture avec le métier d'ingénieur logiciel semblent être privilégiées par les

ingénieurs ressentant les problèmes de leur entreprise comme les leurs et la mobilité consistant en un changement de spécialisation par ceux qui se considèrent comme des membres à part entière de leur organisation. Si l'on s'en réfère aux définitions données par Tajfel⁶ (1982) et Pratt⁷ (1998), on est alors très proche du concept d'identification organisationnelle. Si certains auteurs conceptualisent l'identification organisationnelle comme une partie (Mowday et al., 1979 ; Allen et Meyer, 1990) ou comme une base de l'implication envers l'organisation (O'Reilly et Chatman, 1986), d'autres distinguent bien les deux concepts en faisant de l'identification organisationnelle une forme spécifique d'identification sociale (Mael et Ashforth, 1995) mesurable par un instrument idoine distinct de l'*Organizational Commitment Questionnaire* de Mowday et al. (Mael et Tetrick, 1992). L'hypothèse H1 pourrait alors être reformulée de la manière suivante : les individus s'identifiant à leur organisation sont plus disposés à être mobile en interne que ceux dont l'identification organisationnelle est faible. Mael et Ashforth (1995) reconnaissent que l'implication organisationnelle telle que la définissent Allen et Meyer (1990) recouvre certains aspects de l'identification envers l'organisation, ce qui pourrait expliquer que des items de l'échelle d'implication affective soient corrélés avec certains types de mobilité, alors que l'échelle dans sa globalité ne le soit pas : « Some formulations of organizational commitment do include some aspects of organizational identification as defined here, albeit together with other constructs (Allen et Meyer, 1990) » (Mael et Ashforth, 1995, p. 312). Il faut bien sûr rester prudent quant à cette hypothèse qui demande une validation empirique que nous ne pouvons pas apporter ici.

Enfin, l'impact très faible des variables démographiques utilisées n'est pas étonnant et peut s'expliquer par le fait que nous étions en face d'une population relativement homogène quant à l'âge, la formation et le sexe.

Les limites de cette étude tiennent essentiellement au manque de validité externe de nos résultats, bien que leur validité interne soit satisfaisante. Ceux-ci concernent en effet un seul type de population, relativement homogène quant à ses caractéristiques, et une seule organisation. Notons que ce dernier point résulte d'un choix qui nous a permis de bien connaître la population étudiée, la politique de ressources humaines de l'entreprise et de contrôler ainsi l'influence des variables contextuelles. De nombreux biais, fréquents dans les enquêtes de ce type, ont ainsi pu être évités. Une autre limite concerne la taille de l'échantillon qui nous a parfois restreint dans l'utilisation d'outils statistiques plus sophistiqués (notamment les analyses confirmatoires à base d'équations structurelles). En outre, les problèmes de variance commune ne peuvent être totalement écartés puisque les données concernant les variables dépendantes et indépendantes ont été collectées au même moment et à partir du même questionnaire. Rappelons également que le fait qu'un individu se déclare disposé à accepter un type de mobilité ne signifie pas forcément qu'il l'acceptera lorsque l'opportunité se présentera. Néanmoins, quelques études montrent que la disposition envers la mobilité est souvent prédictive de la décision finale (Noe et Barber, 1993).

6. « Pour atteindre l'état d'identification : deux éléments sont nécessaires (...) un élément cognitif, dans le sens de la conscience d'être membre d'un groupe, et un élément évaluatif, dans le sens que cette conscience est liée à des connotations de valeurs. » (Tajfel, 1982, p. 2, cité par Gombault, 2000).

7. « L'identification organisationnelle existe quand les croyances d'un individu à propos de son organisation deviennent auto-référentielles ou participent de la définition de soi » (Pratt, 1998, p. 172, cité par Gombault, 2000).

8. A titre d'exemples : Gould et Penley (1985) R^2 de 0,18 ; Noe et al. (1988) R^2 ajustés de 0,08 à 0,29 ; Brett et al. (1993) R^2 ajustés de 0,11 à 0,24 ; Noe et Barber (1993) R^2 ajustés de 0,16 à 0,32 ; Tremblay et al. (1995) R^2 de 0,03 à 0,18.

Par ailleurs, certains déterminants étudiés n'ont quelquefois qu'un pouvoir explicatif faible, voire nul ; d'autres méritent des investigations plus poussées. Notons toutefois que, malgré le recours à une large gamme de déterminants potentiels, les études précédentes relatives à la disposition envers la mobilité ont rarement expliqué une part très importante de la variance du phénomène⁸. Pour tenter d'interpréter ces résultats plutôt faibles, Noe et Barber (1993) arguent du fait d'une mauvaise adéquation possible entre les antécédents proposés —supposés expliquer une disposition générale envers la mobilité— et la spécificité même de chaque type de mobilité. Nous proposons de notre côté une explication complémentaire : si l'on considère la disposition envers la mobilité comme une attitude déterminée par des éléments d'ordre affectif et cognitif, on peut alors s'étonner du primat donné aux antécédents d'ordre cognitif dans les études sur le sujet. Les recherches futures pourraient s'inspirer à profit des travaux récents sur l'impact des émotions sur les attitudes au travail, le comportement organisationnel (Weiss et Cropanzano, 1996) et les dynamiques émotionnelles facilitant le changement (Nguyen Huy, 1999). Enfin, les résultats de cette étude sont contextualisés et donc limités dans leur portée par l'hypothèse que l'individu a le choix d'accepter ou de ne pas accepter la mobilité qui lui est proposée, c'est-à-dire que le marché externe peut lui permettre de trouver quelque chose de mieux. Cependant, les indices de conjoncture très favorables aux salariés qualifiés des domaines de l'électronique et de l'informatique, ainsi qu'une faible perception des coûts associés à un départ de l'entreprise (contrôlée dans notre modèle par l'échelle d'implication calculée), nous confortent dans cette hypothèse et atténuent cette dernière limite.

Malgré les limites évoquées précédemment, plusieurs implications d'ordre théorique et managérial peuvent être tirées de cette étude. Tout d'abord, nous proposons une typologie originale de la mobilité interne axée sur l'ampleur et la nature du mouvement professionnel opéré. Certes, les classifications concernant les types de mobilité au sein d'une organisation sont déjà nombreuses. La plus connue est certainement celle relative au cône des carrières de Schein (1971, 1978), distinguant les mouvements vers le haut de la hiérarchie (verticaux), les mouvements entre les fonctions de l'entreprise (horizontaux) et les mouvements vers les centres de décision de l'organisation (radiaux). Cette typologie et ses déclinaisons sont certes commodes et encore valables dans de grandes organisations aux structures hiérarchiques traditionnelles mais s'avèrent limitées voire inutilisables dans des entreprises —de plus en plus nombreuses— aux structures hiérarchiques plates. Notre typologie s'affranchit de la dimension hiérarchique en mettant d'abord l'accent sur les compétences des individus et leur transférabilité vers les différentes fonctions et métiers de l'entreprise. Elle permet, selon nous, de lier de manière plus explicite les ressources humaines et leurs compétences aux besoins présents et à venir de l'entreprise. Ainsi, dans une situation d'évolution technologique, l'entreprise pourra tenter de favoriser les mobilités de type "adaptation" ; si elle désire se concentrer sur ses processus de fabri-

cation en vue de l'obtention d'une certification qualité, elle pourra mettre l'accent sur les mobilités de type "contrôle". Si elle s'engage dans un processus de diversification de ses activités ou bien, au contraire, dans un recentrage sur son cœur de métiers, les mobilités de type "changement de spécialisation", "changement de finalité" ou "rupture" pourraient être encouragées. Ce ne sont là que quelques exemples d'application possible de notre typologie en tant que cadre d'analyse.

Par ailleurs, en considérant les deux types extrêmes de mobilité ("rupture", "adaptation"), il semblerait que les différentes dimensions de la satisfaction au travail influencent le plus les mobilités consistant en de faibles mouvements professionnels ; les fortes mobilités professionnelles seraient liées, quant à elles, aux aspirations individuelles représentées dans notre modèle par les ancrés de carrière. Dans le premier cas, la marge de manœuvre de l'entreprise serait plus grande puisque qu'elle pourrait agir de manière globale (collective), par exemple sur les conditions de travail. Dans le second cas, la prise en compte des aspirations individuelles compliquerait la tâche puisqu'elle nécessiterait une gestion de la mobilité au cas par cas. Toutefois, il faut préciser que pour cinq des sept types de mobilité étudiés, notre recherche établit que les variables déterminantes du modèle n'ont qu'un pouvoir prédictif extrêmement réduit. Si l'on peut dire que les facteurs explicatifs sont bien spécifiques du type de mobilité, ils ne peuvent cependant pas être utilisés comme outils de gestion compte tenu de l'extrême incertitude de leurs effets. Les implications managériales s'en trouvent d'autant limitées, bien que plusieurs recommandations aux gestionnaires soient possibles.

Ainsi, les freins à lever étant différents, l'entreprise doit avant tout déterminer quelle forme de mobilité elle souhaite encourager avant de mettre en place un dispositif d'incitation. Ce qui peut apparaître comme du simple bon sens est encore, selon nous, trop peu souvent appliqué : une politique de mobilité interne devrait résulter d'un choix stratégique clair de l'entreprise. Il apparaît aussi que les gestionnaires devraient se défier de la tentation de classer certains salariés comme non disposés de manière générale envers la mobilité, alors que chaque type de mobilité semble bien avoir des déterminants spécifiques. Par ailleurs, l'intérêt d'une politique communication relative à la mobilité interne (bourses d'emplois en interne, valorisation des expériences, etc.) est confirmé puisque ceux qui sont désireux de réorienter leur carrière au sein de l'organisation déclarent bien connaître les opportunités de carrière existantes. Enfin, gérer la mobilité intra-organisationnelle peut également consister à dissuader certains éléments de l'entreprise de quitter les postes techniques dans lesquels ils excellent pour s'orienter vers des fonctions de management auxquels beaucoup aspirent, mais qui sont toujours plus rares et où leur réussite est incertaine. La transition des ingénieurs vers le management, en dépit de certains avantages, a un coût, notamment celui de l'investissement "perdu" dans la formation d'un personnel technique de haut niveau. Pourtant, ce sont souvent les meilleurs éléments dans leur spécialité technique qui accèdent à ce type de pro-

motion (Roberts et Biddle, 1994). Dans tous les cas, il existe un réel besoin pour l'entreprise de maintenir un équilibre. L'exercice apparaît encore plus difficile dans la mesure où la valorisation sociale passe encore beaucoup par l'obtention de promotions hiérarchiques. Dans leur étude sur la motivation des ingénieurs à évoluer vers des fonctions de management, Johnson et Sargeant (1998) identifient trois groupes. Un premier groupe, appelé les extrinsèques, est constitué essentiellement d'ingénieurs reconnaissant avoir été attiré par la rémunération et le statut lié au management. Le deuxième groupe, nommé les intrinsèques, est constitué d'individus désireux d'influencer plus fortement le processus de conception en prenant des fonctions de manager. Le troisième groupe, les indécis, est composé d'individus qui n'avaient pas a priori de désir particulier ni de réticences à évoluer vers le management et qui ont saisi, sans motivation particulière, une opportunité qui s'était présentée à eux. Ainsi, en définissant sa structure des rémunérations, l'entreprise peut inciter tel ou tel groupe à effectuer ou non la transition, ce qui souligne encore l'intérêt de la prise en compte des aspirations individuelles dans les politiques de mobilité.

Le désir de certains ingénieurs d'effectuer une transition vers le management alors que l'entreprise souhaite les conserver dans des fonctions techniques est une bonne illustration de la dualité qui peut exister entre la carrière telle que la conçoit l'individu —la carrière interne (Hall, 1976)— et la carrière définie par l'organisation (carrière externe). Pourtant, nous persistons à considérer qu'il s'agit là de divergences de court terme et que la carrière est bien un point de rencontre des besoins individuels et organisationnels (Guérin et Wils, 1993 ; Sullivan, 1999) si les termes du contrat sont équilibrés et s'inscrivent dans le long terme. Ce dernier point nous amène à la conclusion de nos propos.

La mise en place d'une politique de mobilité interne implique de privilégier le marché interne du travail par rapport au marché externe. Or le discours sur l'employabilité (Dany, 1997) nous invite à relever une situation qui peut paraître paradoxale. L'ancien contrat psychologique consistant en l'échange "fidélité du salarié envers l'organisation contre sécurité de l'emploi" serait remplacé par un nouveau pacte "flexibilité contre développement de l'employabilité" (Herriot, Manning et Kidd, 1997), l'employabilité étant définie comme la capacité d'un salarié à se maintenir en état de trouver (ou retrouver) un emploi sur le marché du travail. Mais si l'entreprise déclare ne plus pouvoir (ou ne plus vouloir) assurer une carrière et donc une relation de long terme avec ses salariés, pourquoi ceux-ci s'impliqueraient-ils envers leur organisation et lui resteraient fidèles lorsque le marché externe du travail leur est favorable ? Le salarié est délié de son obligation de loyauté par le concept même d'employabilité. De manière similaire, qu'est-ce qui motiverait alors les entreprises à investir massivement dans la formation, si ses salariés ne lui sont plus liés durablement ? Il paraît difficile de vouloir bénéficier à la fois de tous les avantages d'une relation à long terme (implication, loyauté) sans en assumer les inconvénients (coût de la formation, inertie).

Ce paradoxe peut être dépassé si l'on considère l'existence au sein de l'organisation d'au moins deux types de salariés, soumis à des contrats psychologiques différents (Rousseau et Parks, 1993) : une population constituant le noyau stable de l'entreprise, liée par une relation d'emploi de type relationnel (engagement sur la base d'une relation de confiance) et à laquelle les dispositifs de mobilité interne s'appliqueraient ; la notion d'employabilité concernerait alors les salariés qui ne font pas partie du noyau stable et qui sont liés par une relation de type transactionnel (engagement déterminé pour une mission concrète, un résultat attendu) et soumis directement aux aléas du marché externe. Il reste pour l'entreprise à déterminer clairement, en fonction de ses attentes, un équilibre satisfaisant entre ces deux types de salariés sachant qu'il peut exister, entre les deux contractants, des divergences sur la perception de la relation d'emploi qui les unit.

Note: L'auteur tient vivement à remercier les évaluateurs anonymes pour leur contribution substantielle à la version finale de cet article et Bernard Forgues pour ses encouragements dans le processus de révision. Par ailleurs, il exprime sa reconnaissance à Olivier Herrbach pour ses conseils ainsi qu'à Jérôme Marchesi pour son apport essentiel dans la collecte des données.

Karim Mignonac est actuellement doctorant en sciences de gestion au LIRHE (Université Toulouse I). Ses travaux de recherche portent sur la gestion des carrières, des compétences et des aspects émotionnels sur le lieu de travail. Cofondateur du site e-rh.org, il s'intéresse également à l'impact des NTIC sur la fonction RH.

REFERENCES

- Allen, N. J., and J. P. Meyer 1990
The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Anderson, J. C., G. T. Milkovich., and A. Tsui. 1981
A Model of Intra-Organizational Mobility, *Academy of Management Review*, 6(4): 529-538.
- Angle, H., and C. Manz 1988
Member Mobility When Organizations Relocate, *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*, Anaheim, CA.
- APEC 2000
Enquête mobilité 2000, Panel cadres et Cadroscope 1999, Paris : APEC.
- Arthur, M. B. 1994
The Boundaryless Career : A New Perspective for Organizational Inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, 15(4): 295-306.
- Arthur, M. B., and D. M. Rousseau 1996
The Boundaryless Career : A New Employment Principle for a New Organizational Era, New York: Oxford University Press.
- Beehr, T. A., and T. D. Taber 1993
Perceived Intra-Organizational Mobility: Reliable Versus Exceptional Performance as Means to Getting Ahead, *Journal of Organizational Behavior*, 14(6): 579-594.
- Blau, G., A. Pau and N. St. John 1993
On Developing a General Index of Work Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 42(3): 298-314.

- Brett, J. M., L. K. Stroh, and A. H. Reilly 1992
Job Transfer, in C. L. Cooper and I. T. Robertson, (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester: Wiley, 323-362.
- Brett, J. M., L. K. Stroh, and A. H. Reilly 1993
Pulling Up Roots in the 1990s: Who's Willing to Relocate?, *Journal of Organizational Behavior*, 14(1): 49-60.
- Cabral, A. C., S. R. Rhodes, and M. Doering 1985
Determinants of Career Change : A Path Analysis, *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*, Boston, MA.
- Cadin, L. 1998
Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ?, *Gestion 2000*, 14(5): 139-154.
- Cappelli, P. 1999
Career Jobs Are Dead, *California Management Review*, 42(1): 146-167.
- Cerdin, J. L. 1996
Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Toulouse : Université Toulouse I - Sciences Sociales.
- Cerdin, J. L. 1999
La mobilité internationale : réussir l'expatriation, Paris : Editions d'Organisation.
- Charles-Pauvers, B. 1996
Implication organisationnelle et relation d'emploi flexible, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Nantes : IAE de l'Université de Nantes.
- Cleveland, J. N., and L. M. Shore 1992
Self and Supervisory Perspectives on Age and Work Attitudes and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 77(4): 469-484.
- Commeiras, N. 1998
L'intéressement, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : les résultats d'une étude de perception, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 25: 3-21.
- Commeiras, N. et C. Fournier 2000
Le questionnaire de mesure de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1990), un substitut potentiel de l'O.C.Q. de Porter et alii (1974) ?, *Actes des XVèmes Journées nationales des IAE*, Bayonne-Biarritz, <http://www.univ-iae.fr/XVJJ/Html/Index.htm>
- Cordery, J., P. Sevastos, W. Mueller, and S. Parker 1993
Correlates of Employee Attitudes Toward Functional Flexibility, *Human Relations*, 46(6): 705-723.
- Crawford, S. 1989
Technical Workers in an Advanced Society: The Work Careers and Politics of French Engineers, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Dalton, D., and I. Kesner 1983
Inside/Outside Succession and Organizational Size: The Pragmatics of Executive Replacement, *Academy of Management Journal*, 26(4): 736-742.
- Dany, F. 1997
La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ?, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Lyon : Université Lyon III.
- Ebadan, G., and D. Winstanley 1997
Downsizing, Delaying and Careers: The Survivor's Perspective, *Human Resource Management Journal*, 7(1): 79-91.
- Eby, L. T., and J. S. DeMatteo 2000
When the Type of Move Matters: Employee Outcomes under Various Relocation Situations, *Journal of Organizational Behavior*, 21(6): 677-687.
- Fabre, C. 1997
L'implication des salariés restants après un plan social, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Montpellier : Université Montpellier II.
- Gaertner, K. N., and S. D. Nollen 1989
Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization, *Human Relations*, 42(11): 975-991.
- Gerpott, T. J., M. Domsch, and R. T. Keller 1988
Career Orientations in Different Countries and Companies: An Empirical Investigation of West German, British and US Industrial R&D Professionals, *Journal of Management Studies*, 25(5): 439-462.
- Gombault, A. 2000
La construction de l'identité organisationnelle : une étude exploratoire au musée du Louvre, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Bordeaux : Université Montesquieu-Bordeaux IV.
- Gould, S. 1979
Characteristics of Career Planners in Upwardly Mobile Occupations, *Academy of Management Journal*, 22(3): 539-550.
- Gould, S., and L. E. Penley 1985
A Study of the Correlates of the Willingness to Relocate, *Academy of Management Journal*, 28(2): 472-478.
- Griffeth, R. W., P. W. Hom, and S. Gaertner 2000
A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium, *Journal of Management*, 26(3): 463-488.
- Guérin, G. et T. Wils 1993
La carrière : point de rencontre des besoins individuels et organisationnels, *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 5-6: 13-30.
- Hackett, R. D., P. Bycio, and P. A. Hausdorf 1994
Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*, 79(1): 15-23.
- Hall, D. T. 1976
Careers in Organizations, Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Hall, D. T. 1985
Project Work as an Antidote to Career Plateauing in a Declining Engineering Organization, *Human Resource Management*, 24(3): 271-292.

- Hall, D. T. 1996a
Long Live the Career, in D. T. Hall, (Ed.), *The Career Is Dead, Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*, San Francisco, CA: Jossey Bass, 1-12.
- Hall, D. T. 1996b
Protean Careers of the 21st Century, *Academy of Management Executive*, 10(4): 8-16.
- Hansson, R. O., P. D. Dekoekkoek, W. M. Neece, and D. W. Patterson 1997
Successful Aging at Work: Annual Review, 1992-1996, the Older Worker and Transitions to Retirement, *Journal of Vocational Behavior*, 51(2): 202-233.
- Herriot, P., and C. Pemberton 1996
Contracting Careers, *Human Relations*, 49(6): 757-790.
- Herriot, P., and C. Pemberton 1997
Facilitating New Deals, *Human Resource Management Journal*, 7(1): 45-56.
- Herriot, P., W. E. G. Manning, and J. M. Kidd 1997
The Content of the Psychological Contract, *British Journal of Management*, 8(2): 151-162.
- Holbeche, L. 1998
Motivating People in Lean Organizations, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Iverson, R. D. 1996
Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment, *International Journal of Human Resource Management*, 7(2): 122-149.
- Iverson, R. D., and D. M. Buttigieg 1999
Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment Be Managed?, *Journal of Management Studies*, 36(3): 307-333.
- Johnson, D., and A. Sargeant 1998
Motives for Transition: An Exploratory Study of Engineering Managers, *Human Resource Management Journal*, 8(3): 41-53.
- Kanter, R. M. 1997
When Giants Learn to Dance, London: International Thomson Press.
- Konovsky, M. A. and R. Cropanzano 1991
Perceived Fairness of employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 698-707.
- Lemire, L., T. Saba, and Y.-C. Gagnon 1999
Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector, *Public Personnel Management*, 28(3): 375-391.
- Lévy-Leboyer, C. 1995
Repenser la gestion des carrières des cadres, *Revue Française de Gestion*, 104: 24-29.
- Mael, F. A., and B. E. Ashforth 1995
Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers, *Personnel Psychology*, 48(2): 309-333.
- Mael, F. A., and L. E. Tetrick 1992
Identifying Organizational Identification, *Educational and Psychological Measurement*, 52(4): 813-824.
- Mathieu, and. Zajac 1990
A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- McElroy, J. C., P. C. Morrow, and E. J. Mullen 1996
Intraorganizational Mobility and Work Related Attitudes, *Journal of Organizational Behavior*, 17(4): 363-374.
- Meyer, J. P., and N. J. Allen 1991
A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-98.
- Meyer, J. P., and N. J. Allen 1997
Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., S. V. Paunonen, I. R. Gellatly, R. D. Goffin, and D. N. Jackson 1989
Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts, *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 152-156.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, and L. W. Porter 1979
The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(3): 224-247
- Moysan-Louazel, A. 1994
Analyse de la transformation récente du marché interne du travail et du modèle de carrière des ingénieurs dans l'entreprise : une approche institutionnaliste, économique et de gestion, *Thèse de doctorat en sciences économiques*, Rennes : Université Rennes I.
- Neveu, J. P. 1993
L'intention de départ volontaire chez le cadre : contribution à l'étude du roulement de personnel, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Toulouse : Université Toulouse I – Sciences Sociales.
- Nguyen Huy, Q. 1999
Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change, *Academy of Management Review*, 24(2): 325-345.
- Nicholson, N. 1993
Purgatory or Place of Safety? The Managerial Plateau and Organizational Age Grading, *Human Relations*, 46(12): 1369-1389.
- Nicholson, N. 1996
Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age, *Academy of Management Executive*, 10(4): 40-51.
- Noe, R. A., B. D. Steffy, and A. E. Barber 1988
An Investigation of the Factors Influencing Employees' Willingness to Accept Mobility Opportunities, *Personnel Psychology*, 41(3): 559-580.
- 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.

- Nunnally, J. C. 1978
Psychometric Theory, 2nd ed., New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. and J. Chatman 1986
Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Peiperl, M. A., M. B. Arthur, R. Goffee, and T. Morris 2000
Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives, New York: Oxford University Press.
- Pratt, M.G. 1998
To Be or Not To Be? Central Questions in Organizational Identification, in D. A. Whetten and P. C. Godfrey, (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 171-207.
- Roberts, K., and J. Biddle 1994
The Transition into Management by Scientists and Engineers: A Misallocation or Efficient Use of Human Resources?, *Human Resource Management*, 33(4): 561-578.
- Roques, O. 1999
Les réactions des salariés aux transitions de carrière : une approche en termes de stress au travail, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Aix-en-Provence : IAE de l'Université d'Aix-Marseille.
- Rousseau, D. M., and J. M. Parks 1993
The Contracts of Individuals and Organizations, in B. M. Staw and L. L. Cummings, (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15, Greenwich, CT: JAI Press, 1-43.
- Roussel, P. 1994
Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation la satisfaction au travail, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Toulouse : Université Toulouse I - Sciences Sociales.
- Scase, R., and R. Goffee 1989
Reluctant Managers: Their Work, and Lifestyle, New York: Routledge.
- Schein, E. H. 1971
The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme, *Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4): 401-126.
- Schein, E. H. 1978
Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. 1990
Career Anchors: Discovering your Real Values, San Diego, CA: Pfeiffer.
- Somers, M. J. 1995
Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 16(1): 49-58.
- Steiner, D. D., and J. L. Farr 1986
Career Goals, Organizational Reward Systems and Technical Updating in Engineering, *Journal of Occupational Psychology*, 59(1): 13-24.
- Sterns, H. L., and S. M. Miklos 1995
The Aging Worker in a Changing Environment: Organizational and Individual Issues, *Journal of Vocational Behavior*, 47(3): 248-268.
- Stilwell, D., R. Liden, C. Parsons, and J. Deconinck 1998
Transfer Decision Making: Different Decision Models Depending on the Transfer Conditions?, *Journal of Organizational Behavior*, 19(6): 539-557.
- Sugalski, T. D., and J. H. Greenhaus 1986
Career Exploration and Goal Setting Among Managerial Employees, *Journal of Vocational Behavior*, 29(2): 102-114.
- Sullivan, S. E. 1999
The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 25(3): 457-484.
- Sullivan, S. E., W. A. Carden, and D. F. Martin 1998
Careers in the Next Millenium: Directions for Future Research, *Human Resource Management Review*, 8(2): 165-185.
- Super, D. E., and D. T. Hall 1978
Career Development: Exploration and Planning, in M. R. Rosenzweig and L. W. Porter, (Eds), *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, CA: Annual Reviews, 333-372.
- Tajfel, H. 1982
Social Psychology in Inter-Group relations, in M. R. Rosenzweig and L. M. Porter (Eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 33, Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1-39.
- Thévenet, M. 1992
Impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris : Liaisons.
- Tremblay, M. 1992
Comment gérer le blocage des carrières, *Gestion*, 17(3): 73-82.
- Tremblay, M., T. Wils, et C. Proulx 1995
Étude des déterminants de l'orientation de carrière et du désir de changement de voie de carrière chez une population d'ingénieurs, *Actes du 6ème congrès de l'AGRH*, Poitiers : IAE de Poitiers, 530-540.
- Turnley, W. H., and D. C. Feldman 1999
The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect, *Human Relations*, 52(7): 895-922.
- Veiga, J. F. 1983
Mobility Influences during Managerial Career Stages, *Academy of Management Journal*, 26(1): 64-85.
- Weiss, D. J., R. V. Dawis, G. W. England, and L. H. Lofquist 1967
Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation XXII), Minneapolis: University of Minnesota.

■ Weiss, D. J.,
R. V. Dawis, G. W. England,
and L. H. Lofquist 1977
*Manual for the Minnesota Satisfaction
Questionnaire (Minnesota Studies in
Vocational Rehabilitation XXII)*, revised
ed., Minneapolis: University of Min-
nesota.

■ Weiss, H. M.,
and R. Cropanzano 1996
Affective Events Theory: A Theoretical
Discussion of the Structure, Causes
and Consequences of Affective Experi-
ences at Work, in B. M. Staw and L. L.
Cummings, (Eds), *Research in Organi-
zational Behavior*, 18, Greenwich, CT:
JAI Press, 1-74.

■ Wils, T., M. Tremblay,
et G. Guérin 1997
Repenser la mobilité intra-organisa-
tionnelle : une façon de contrer le plafon-
nement de carrière, *Gestion 2000*,
13(1): 151-164.

ANNEXE 1: CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DES ITEMS CONCERNANT LA DISPOSITION ENVERS LA MOBILITE INTERNE[†]

Items	Facteurs				
	1	2	3	4	5
Achats	0,825				
Finance	0,760				
Commercial	0,721				
Ressources humaines	0,708				
Communication	0,626		0,359		
Fabrication		0,809			
Conception industrielle		0,758			
Maintenance		0,661			
Logistique	0,475	0,552			
Qualité			0,886		
Audit	0,411		0,710		
Méthodes		0,496	0,649		
Conception mécanique				0,882	
Conception électronique				0,854	
Informatique - systèmes d'infor- mation					0,815
Conception systèmes					0,635

[†] Pourcentage de variance restituée = 66,7. Seules les contributions factorielles supérieures à 0,3 sont représentées.

ANNEXE 2: TABLEAU DES CORRELATIONS

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1. Mobilité management							
2. Mobilité rupture	0,489**						
3. Mobilité chgt. de finalité	0,293**	0,225*					
4. Mobilité contrôle	0,376**	0,385**	0,189				
5. Mobilité chgt. de spécialisation	-0,101	-0,102	0,284**	-0,256*			
6. Mobilité conception systèmes	0,200	0,029	0,110	0,051	0,153		
7. Mobilité informatique - système d'information	0,170	0,147	-0,005	0,109	-0,047	0,188	
8. Age	0,134	0,097	-0,037	0,204*	-0,109	-0,060	0,004
9. Sexe†	-0,151	0,058	-0,136	0,175	-0,210*	-0,151	-0,103
10. Niveau hiérarchique	0,330**	0,199	0,076	0,186	-0,108	0,054	-0,022
11. Situation familiale‡	0,274**	0,252*	0,069	0,129	-0,149	-0,094	-0,112
12. Satisfaction / conditions de travail	-0,098	-0,029	0,094	0,052	0,050	-0,131	0,292**
13. Satisfaction/compétence du supérieur dans les prises de décision	-0,289**	-0,074	0,063	-0,198	0,235*	0,025	0,005
14. Satisfaction / stabilité de l'emploi	-0,045	-0,181	-0,169	-0,138	0,153	0,169	-0,106
15. Satisfaction / des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise	-0,057	-0,025	-0,044	-0,137	0,133	-0,225*	0,068
16. Satisfaction / des possibilités de travailler seul dans l'emploi	-0,033	-0,156	-0,113	-0,267**	0,157	-0,202*	-0,022
17. Connaissance des opportunités de carrière en interne	-0,049	0,213*	0,198	-0,017	-0,040	-0,175	-0,121
18. Ancre gestion	0,523**	0,425**	0,228*	0,096	-0,139	0,173	-0,053
19. Ancre technique	-0,117	-0,029	0,118	-0,141	0,335**	0,041	-0,022
20. Ancre qualité de vie	-0,334**	-0,084	-0,102	-0,138	0,015	-0,160	-0,057
Variables	8	9	10	11	12	13	14
9. Sexe†	0,061						
10. Niveau hiérarchique	0,585**	0,003					
11. Situation familiale‡	0,165	0,000	0,237*				
12. Satisfaction / conditions de travail	-0,125	0,098	-0,178	-0,075			
13. Satisfaction/compétence du supérieur dans les prises de décision	-0,150	0,113	-0,207*	-0,049	0,361**		
14. Satisfaction / stabilité de l'emploi	-0,091	0,012	-0,170	-0,054	0,227*	0,220*	
15. Satisfaction / des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise	-0,005	-0,262**	-0,017	0,074	0,259*	0,180	0,280**
16. Satisfaction / des possibilités de travailler seul dans l'emploi	-0,010	-0,073	-0,016	0,037	0,216	0,139	0,150
17. Connaissance des opportunités de carrière en interne	0,110	-0,071	0,103	-0,044	-0,087	-0,103	-0,236*
18. Ancre gestion	0,020	-0,071	0,113	0,174	-0,134	-0,037	-0,067
19. Ancre technique	-0,233*	-0,142	-0,286**	-0,122	0,174	0,122	0,237*
20. Ancre qualité de vie	-0,058	-0,022	-0,141	0,000	0,097	0,033	-0,105
Variables	15	16	17	18	19		
16. Satisfaction / des possibilités de travailler seul dans l'emploi	0,379**						
17. Connaissance des opportunités de carrière en interne	0,053	0,006					
18. Ancre gestion	-0,038	-0,065	0,037				
19. Ancre technique	0,138	0,000	0,072	-0,089			
20. Ancre qualité de vie	-0,086	0,132	0,104	-0,165	-0,017		

† Codage Sexe : 1 = Masculin ; 2 = Féminin

‡ Codage Situation familiale : 1 = Célibataire ; 2 = Marié, vivant en couple

* p < 0,05 ; ** p < 0,01