

# **La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle**

**Ilyess ELOUAER**, Doctorant  
CREPA-DRM,  
UMR CNRS 7088  
Université Paris Dauphine  
15, Bd de la Saussaye, 92200 Neuilly sur Seine(France)  
[ilyesselouaer@gmail.com](mailto:ilyesselouaer@gmail.com)

## **Résumé :**

Il est, de nos jours, convenu que l'organisation est de plus en plus exposée au risque de départ de ses salariés. En effet, ces derniers sont devenus maîtres de leurs trajectoires professionnelles et développent par conséquent divers modèles de mobilité. L'impact d'un tel événement sur la performance de l'organisation semble être difficile à évaluer. Pour y faire face, l'organisation est tenue de stimuler et d'impliquer ses salariés.

Ce papier est sous-tendu par deux objectifs. Le premier est d'identifier les déterminants du phénomène de mobilité en mettant l'accent sur le concept d'implication organisationnelle. Le lien que l'on peut nouer entre celle-ci et une démarche de gestion des compétences constitue également un axe de développement que nous explorerons. Le second objectif est d'examiner l'impact de la mobilité professionnelle sur la performance organisationnelle et ce, en distinguant entre flexibilité qualitative et quantitative.

Pour ce faire, nous commençons, dans une première partie, par une définition du concept de mobilité professionnelle et de ses différentes formes. Nous exposons également, les principales approches théoriques ayant essayé d'expliquer le déroulement de ce processus et nous traçons une liste plus au moins exhaustive de ses déterminants. Il s'agit généralement de variables personnelles, organisationnelles et sectorielles. Dans une seconde partie, nous nous intéressons aux conséquences de la mobilité professionnelle sur la performance organisationnelle. Au terme de ce travail, nous montrons que la mise en place d'une politique ressources humaines cohérente et efficace basée sur la gestion des compétences peut impliquer les salariés dans la vie organisationnelle et renforcer leur engagement pour mieux contribuer à la performance de l'organisation.

Ce papier s'achève par la présentation de notre cadre conceptuel synthétisant l'ensemble des relations identifiées à partir de la revue de la littérature et ce, dans la perspective d'une poursuite empirique de nos travaux.

## **Mots clés :**

Mobilité professionnelle, Implication, Gestion des compétences, Performance organisationnelle.

## Introduction

L'organisation est de plus en plus exposée, de nos jours, au risque de départ de ses salariés. En effet, ces derniers deviennent de plus en plus maîtres de leurs carrières. Le courant de pensée né suite à cette réflexion est celui des « carrières nomades » qui intègre dans sa conception la notion de compétences en tant que facteur de détermination des trajectoires individuelles (Cadin et al., 2000).

L'impact d'un tel événement sur l'organisation semble être difficile à mesurer, puisqu'il se traduit aussi bien par des effets positifs que négatifs. En outre, d'autres concepts lui sont rattachés comme ceux d'implication organisationnelle, de performance organisationnelle et de gestion des compétences. Selon Herrbach et al. (2006), les notions d'identification et d'implication organisationnelles expliquent la motivation derrière les actes et les gestes de chaque personne au sein de l'organisation ainsi que sa façon de se conduire. D'autres recherches telles que celles de Arthur (1994), MacDuffie (1995) et Shaw et al. (1997) soulignent la contribution des ressources humaines à la performance économique et financière de l'entreprise. Cependant, ces travaux n'ont pas abouti à élaborer une méthodologie de recherche servant à spécifier la nature de cette relation (Gilbert et Charpentier, 2004).

La GRH a donc, initié une certaine redéfinition de ses aspects, ses moyens et ses objectifs compte tenu de l'évolution de son environnement afin de mieux assumer le nouveau rôle stratégique qui lui est attribuée (Batal, 1997). Elle est notamment appelée, aujourd'hui, à jouer un rôle essentiel dans la valorisation et la mobilisation des richesses à travers la capitalisation et l'exploitation des compétences et des connaissances (Meftah et Elouaer, 2006) et ce, en se dotant d'un bon système de gestion des compétences. Celui-ci est défini par Jarnias (2003) comme étant la mise en place des pratiques GRH centrées sur les salariés et ayant comme finalité de les impliquer dans la vie organisationnelle et de faciliter, par conséquent, leur processus de socialisation.

Cet article est sous-tendu par trois objectifs. Le premier est d'identifier les déterminants et les conséquences de ce phénomène de mobilité, ce qui nécessite d'explorer la littérature qui s'est constituée autour de ce sujet. En effet, nous avons identifié huit approches théoriques qui permettent de mieux définir la mobilité, décrire son processus et déterminer les raisons derrière son déroulement. Le second objectif est de mettre le point sur un autre facteur important et explicatif du départ des salariés à savoir l'implication organisationnelle, qui, selon Serge Perrot (2001), sert à expliquer le succès ou l'échec de la première entrée organisationnelle des jeunes salariés et justifie par la suite toute décision de mobilité pouvant en découler. Le lien que l'on peut nouer entre l'implication organisationnelle et une démarche de gestion des compétences constitue également un axe de développement dans cette deuxième partie. Le troisième objectif est d'examiner l'impact de la mobilité professionnelle sur la performance organisationnelle et ce, en mettant l'accent sur le concept de flexibilité quantitative. Ce dernier semble être le plus représentatif de l'approche que nous adoptons de la mobilité. Nous présentons, à la fin de ce papier, notre modèle théorique déduit à partir de notre revue de la littérature.

# 1. La mobilité des salariés : Approches et déterminants

## 1.1. Définitions et types de mobilité

Pendant toute sa durée de vie, l'organisation reste exposée à de forts mouvements d'entrée et de sorties de ses salariés. Une large littérature s'est constituée autour de ce sujet donnant lieu à de multiples définitions de la mobilité, que nous pouvons intégrer dans trois types de dimensions : la dimension organisationnelle, la dimension sociologique et la dimension économique. La dimension organisationnelle considère la mobilité comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle [Vatteville (2003) ; Vardi (1980)]. La dimension sociologique conçoit la mobilité comme le mouvement d'une personne au sein d'un groupe social auquel elle appartient (Archambeau, 2002). Pour leur part, les économistes distinguent entre deux autres concepts à savoir la réallocation des salariés<sup>1</sup> et le roulement des travailleurs<sup>2</sup> (Van der Linden, 1999).

Plusieurs typologies de la mobilité sont mises en évidence par la littérature. Ainsi, la mobilité est parfois assimilée à un ensemble de mouvements verticaux (par rapport à la hiérarchie) ou horizontaux (changement de postes sans évoluer dans la hiérarchie). Pour Deffayet et Van Heems (1995), il y a lieu d'identifier la mobilité géographique nationale ou internationale. D'autres auteurs, tel que Louis (1980) relèvent une autre forme de mobilité, à savoir les transitions de carrière ou la mobilité promotionnelle. Selon Nicholson et West (1989), ces transitions apparaissent comme des changements au niveau des rôles attribués à la personne ou au niveau du contexte de travail. Toutefois, elles peuvent s'exercer au sein de la même entreprise, entre l'entreprise mère et ses filiales ou bien vers une autre entreprise. Dans ce cas, il semblerait difficile de distinguer entre la mobilité intra-organisationnelle et inter-organisationnelle (Roger et Ventolini, 2005). Pour sa part, Abraham (2004) propose de distinguer entre la mobilité de court terme qui a trait aux changements de postes à l'intérieur de l'organisation et la mobilité de longue durée qui consiste en une succession d'emplois à l'extérieur de l'organisation. Burzlaff et Le Padellec (2001) considèrent, par ailleurs, que la mobilité peut être choisie par les salariés (départ en retraite, démission, congé individuel de formation, recherche d'un meilleur salaire ou d'une carrière plus prometteuse) et s'apparente dans ce cas à un moyen de développement des compétences (capacités personnelles et professionnelles) et d'employabilité. Elle peut être également subie (licenciement, réduction d'activité, réorganisations), définitive (le salarié quitte l'entreprise sans retour), ou provisoire (si elle constitue une étape dans une carrière au sein de la même entreprise). Il en résulte que le taux de mobilité varie selon la conjoncture économique : faible en période de récession, et élevé en période de développement. A cet égard et pour maîtriser la mobilité des salariés, Burzlaff et Le Padellec (2001) proposent que l'organisation intègre ce phénomène dans sa stratégie de gestion des compétences car les aptitudes personnelles et professionnelles

---

<sup>1</sup> « Le niveau de réallocation des travailleurs à un moment donné se définit comme étant le nombre de personnes (d'une zone géographique donnée) qui, entre deux périodes différentes, soit changent d'employeur soit transitent de l'emploi vers le non-emploi ou bien le contraire ». (Van der Linden, 1999, p.112)

<sup>2</sup> « Le roulement des travailleurs correspond au nombre d'entrées et de départs de main d'œuvre au cours d'une période donnée sur un territoire donné. Par entrée, il faut entendre l'embauche d'un travailleur. La notion de départ englobe tous les motifs de cessation d'une relation contractuelle entre un employeur et un travailleur ». (Van der Linden, 1999, p.113)

développées dans le cadre du travail constituent un capital de valeur et les coûts de leur remplacement s'avèrent parfois très élevés.

En tenant compte de la réalité complexe de la mobilité professionnelle et de la multiplicité de ses formes, le présent article considère la mobilité comme un changement d'organisation accompagné d'un changement d'employeur, qu'elle soit volontaire (par exemple motivée par la recherche d'un emploi mieux rémunéré) ou involontaire (par exemple un licenciement pour faute grave). L'intérêt de cette prise en compte réside dans le fait qu'elle nous permet d'exclure de notre champ de réflexion les mouvements des individus entre la firme mère et ses filiales ou encore le transfert des salariés dans le cas des fusions –acquisitions, de la sous-traitance ou des restructurations. En l'occurrence, la mobilité que nous traitons, peut être verticale et caractériser ainsi, les évolutions hiérarchiques des individus à travers les organisations, ce qui permettra de la concevoir comme une progression de carrière. Elle peut, en outre, s'envisager comme une mobilité horizontale se manifestant par un passage d'une fonction ou d'un métier à un autre, en dehors de l'organisation. Elle peut, aussi, concerner les individus qui occupent la même fonction à un même niveau hiérarchique à condition qu'ils changent de lieu d'exercice de leur activité (une nouvelle organisation, un nouveau service, une nouvelle région ou encore un nouveau pays). Par ailleurs, la mobilité que nous considérons peut être perçue comme un outil d'arbitrage entre les objectifs économiques de l'organisation et les attentes individuelles ou encore, comme un moyen de reconversion face à une situation professionnelle inattendue. Elle pourrait être également un moyen de saisir une opportunité ou une réponse aux différentes formes d'exclusion interne (indésirabilité de la part de la nouvelle direction générale, inadaptabilité aux outils technologiques, mauvaise appréciation des compétences, etc. ...).

## **1.2. Les différentes approches théoriques de la mobilité**

Plusieurs travaux ont tenté d'élaborer des modèles de mobilité des salariés. Malgré leur diversité, ces approches présentent un point commun, dans la mesure où elles tentent de définir le concept de mobilité, de décrire son processus et d'identifier les déterminants d'un tel événement. Un bon nombre de ces modèles développés trouvent leurs fondements théoriques dans le modèle de décision de March et Simon (1958) selon lequel, le départ des salariés de l'organisation est dû principalement au manque d'incitations offertes en son sein. Ce modèle revendique, donc, une égalité entre les contributions des individus et les revenus destinées à récompenser leurs efforts afin que ces derniers ressentent la motivation nécessaire pour rester dans leurs emplois actuels.

Par ailleurs, les travaux de White (1971) et Sorensen (1977) relatifs à la théorie de la chaîne d'offre d'emploi appréhendent le marché du travail comme un système de mobilité interconnecté et composé de nombreuses chaînes d'offre d'emploi. L'offre d'emploi résulterait soit de la création d'un nouveau poste de travail, soit du départ d'un individu de son poste. La chaîne prend fin lorsque le poste est occupé, détruit ou absorbé par une autre fonction interne. Cependant, les recherches développées sur la chaîne d'offre d'emploi présentent des lacunes concernant le type de mobilité engendrée (Archambeau, 2002) qui ont mené Stewman et Konda (1983) et Stewman (1986) à décomposer la chaîne d'offre d'emploi en une série de promotions, dégradations, permutations, etc...

Selon la théorie des coûts de transaction de Williamson (1979), si un poste se libère au sein de l'organisation et que celle-ci décide de ne plus avoir recours au marché du travail pour recruter son personnel en raison des coûts qu'elle pourrait encourir, une chaîne de promotion se constituera en son sein et le poste sera rapidement occupé. Cependant, si l'organisation

décide de faire confiance au marché du travail pour embaucher son salarié, elle lancera un appel d'offre pour occuper ce poste vacant. Cet appel d'offre intéressera de premiers demandeurs d'emploi aussi bien que les salariés déjà en place et sera par conséquent à l'origine d'une chaîne de mobilité au sein de l'économie.

La théorie du capital humain de Becker (1962) considère la mobilité comme un événement dont la réalisation dépend de l'évaluation des gains nets tirés de l'emploi actuellement occupé par rapport aux gains futurs estimés du nouvel emploi. Ainsi, le capital humain est appréhendé comme une ressource individuelle et un facteur de différenciation influençant le nombre d'opportunités rencontrées par l'individu sur le marché du travail. Cette théorie présente, cependant, une contradiction (Archambeau, 2002), dans la mesure où les employés ayant un niveau élevé d'aptitudes et de capacités tendent vers la spécialisation et cherchent à s'investir davantage dans leur travail que les employés ayant peu de capital humain.

En s'intéressant à l'étude du processus de mobilité, Stigler (1961) considère que l'individu préfère entrer en chômage volontaire pour investir ses ressources à la recherche d'un autre emploi lui permettant de s'offrir un salaire supérieur au « salaire de réserve<sup>3</sup> ». Par ailleurs, le niveau de formation joue un rôle important sur le niveau de productivité, ce qui affecte la décision de mobilité et la période de recherche d'emploi. Notons que cette théorie pose l'hypothèse d'un manque d'informations concernant les emplois disponibles et la flexibilité des salaires sur le marché du travail (Archambeau, 2002).

Selon Jovanovic (1979), les travailleurs et les entreprises sont hétérogènes. Ensemble, ils recherchent une meilleure adéquation sur le marché du travail<sup>4</sup>. Cependant, une mauvaise adéquation entre l'employé et le poste occupé, peut résulter d'une information imparfaite et engendrer, par conséquent, sa mobilité. Enfin, la théorie de la dualité du marché du travail représente une référence dans le domaine de la recherche sur la mobilité professionnelle. Elle suppose la coexistence de deux sortes de marchés au sein de l'économie : un marché primaire pour les emplois qualifiés et un marché secondaire pour les emplois jugés « précaires ». Dans chaque marché, les firmes et les individus se comportent différemment selon les caractéristiques des emplois disponibles. Le marché secondaire est le plus affecté par les discriminations pratiquées par les firmes sur certaines catégories de la population (les noirs, les femmes, et d'autres minorités, les jeunes et les travailleurs âgés) qui se trouve exclue de ce marché (Nackenoff, 1983). Il en résulte que les travailleurs y développent des modèles d'instabilité relativement supérieures à ceux du marché primaire.

### **1.3. Les déterminants de la mobilité**

Les déterminants de la mobilité peuvent être regroupés en trois grandes catégories selon qu'ils s'apparentent à des caractéristiques sectorielles, organisationnelles ou individuelles. En effet, ils peuvent, notamment, être liés à des mouvements sectoriels de restructurations et de fusion-acquisition, ou à la réorganisation et au changement de direction au sein de l'organisation ou encore au contexte personnel et familial de l'individu. D'autres facteurs, tels que les valeurs et les normes véhiculées au sein de l'organisation et dans l'environnement jouent un rôle dans la détermination du processus de mobilité. Le schéma 1 présente notre synthèse de ces déterminants de la mobilité.

---

<sup>3</sup> C'est une limite de salaire en deçà de laquelle le chercheur d'emploi refuserait tout poste. Ce salaire dépend des différentes caractéristiques de l'individu (compétences, âge, situation financière...)

<sup>4</sup> L'employé cherche la bonne entreprise en matière de rémunération et d'évolution de carrière et l'entreprise cherche le meilleur employé en termes de productivité et d'implication

### ***1.3.1. Les déterminants sectoriels :***

Haveman et Cohen (1994) suggèrent que la création des organisations et leurs décès, aussi bien que les fusions et les restructurations sont une source importante de changement d'emploi au sein du secteur. Ce déterminant, de type sectoriel, trouve ses origines dans la théorie de March et Simon (1958), selon laquelle l'individu ne prend la décision de mobilité qu'après avoir identifié une nouvelle opportunité qui lui est offerte et qui lui convient mieux en termes de rémunération et de perspectives de carrière. Or, la création de nouvelles organisations s'accompagne souvent par l'apparition de nouveaux postes de travail suscitant l'intérêt des demandeurs d'emploi potentiels et des travailleurs déjà en place. Ce déterminant est également mis en évidence par la théorie de la recherche d'emploi dans le sens où la création de nouvelles organisations est à l'origine de l'entrée en chômage volontaire de certains travailleurs actifs, dans l'objectif de trouver un emploi plus adéquat en termes d'avantages accordés.

D'autres caractéristiques industrielles telles que la taille du secteur, la spécialité dominante dans la branche, le type de technologie utilisée, les barrières à l'entrée ou à la sortie sont mises en évidence par Carroll & Mayer (1986) et Hachen (1990). Par ailleurs, Stinchcombe (1979) montre que les différences intersectorielles produisent une variabilité dans les modèles de mobilité distingués. Ces travaux s'inspirent de la théorie de la dualité du marché du travail qui montre que les différences intra et intersectorielles concernant les actes de discrimination et la déqualification des travailleurs génèrent des mouvements de mobilité verticale du secteur secondaire vers le secteur primaire. En outre, la théorie de l'adéquation de Jovanovic (1979) considère que le positionnement de l'individu sur un marché du travail secondaire où il subit une déqualification par rapport à son niveau de compétences et à la carrière qu'il envisage de réaliser constitue une forte raison de sa mobilité.

### ***1.3.2. Les déterminants organisationnels :***

Les facteurs organisationnels constituent également un important déterminant de la mobilité. Etant un indicateur de la complexité de l'organisation et de sa différenciation, la taille influence selon Granovetter (1986) la situation du travailleur sur le marché du travail. En outre, plus la taille de l'organisation est grande, plus les incitations qu'elle offre sont nombreuses (promotion, primes, évolution de carrières...). Pour Carroll et Mayer (1986) et Diprete (1993) l'émergence d'un marché du travail interne a un effet positif sur le taux de mobilité intra-firme. Toutefois, il est de nature à diminuer la mobilité inter-organisationnelle qui dépend fortement de la taille de l'organisation, du nombre des opportunités internes créées, du type de technologie utilisée et de la complexité organisationnelle. Le déterminant de la taille a également été signalé par la théorie de March et Simon (1958) qui montre que l'individu est opportuniste ; lorsqu'il ne trouve pas sa fin au sein de son organisation, il la quitte pour rejoindre une autre. Ceci est le cas, notamment, lorsqu'il travaille dans une petite structure qui ne lui permet pas d'évoluer, d'avoir le pouvoir nécessaire pour exercer ses responsabilités ou d'augmenter sa rémunération. En revanche, une organisation de grande taille offre des incitations multiples ce qui constitue un facteur de rétention de son personnel par un renforcement de leur degré d'implication et d'engagement.

Les choix stratégiques de l'organisation représentent également un autre motif de mobilité. La théorie des coûts de transaction fait partie des théories prenant en considération de ce facteur (Williamson, 1979). En effet, elle considère que le recours au marché du travail externe reste soumis à la seule décision de l'organisation qui décide soit d'internaliser le processus de recrutement soit de l'externaliser et ainsi, de stimuler les travailleurs des autres firmes.

### ***1.3.3. Les déterminants individuels***

Les déterminants de type individuel de la mobilité s'inscrivent dans le cadre de la théorie du capital humain de Becker (1964) qui montre que le capital humain de l'individu représenté à la fois par ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes personnelles influence la prise d'une décision de mobilité et le passage d'un emploi à un autre. L'individu se baserait, en effet, sur ses attributs spécifiques pour s'offrir sur le marché du travail une position confortable par rapport aux offreurs d'emplois et demander les avantages qu'il exige en termes de rémunération et d'évolution de carrière. March et Simon (1958) montrent dans ce sens, que les opportunités s'offrant aux individus sont fonction de leur profession et de leur position sur le marché du travail. Cependant, tirer profit de ces opportunités dépend des ressources mises à leur disposition, à savoir : l'éducation, la formation professionnelle et l'expérience. Plus seront importantes les ressources de l'individu, plus le seront les opportunités offertes. D'autres auteurs considèrent une autre série de caractéristiques individuelles à savoir le genre et l'appartenance ethnique. A ce titre, Reskin et Roo (1992) mettent en évidence une certaine attractivité de l'individu. Le meilleur emploi va, ainsi, au meilleur employé. D'autres caractéristiques basées sur le sexe et la race sont signalées et rendent compte d'une certaine discrimination sur le marché du travail. Selon Treiman (1985), femmes et hommes n'ont pas les mêmes modèles de mobilité ainsi que le même schéma d'évolution de carrière. Cette discrimination limiterait la mobilité des femmes sur le marché du travail et nous semble être une atteinte à la structure d'opportunité énoncée précédemment par March et Simon (1958).

Les différentes recherches développées sur les transitions de carrière ont attribué aussi une place importante aux caractéristiques des secteurs, des professions et des régions pour analyser et évaluer la mobilité (Cadin et al., 2000). Faisant partie des travaux qui ont tenté d'élaborer un nouveau cadre pour conceptualiser les carrières, Arthur et Rousseau (1996), Peiperl et Baruch (1997) et Capelli (1999) considèrent que des communautés de pratiques informelles se développent entre les individus, à travers lesquelles s'échangent des flux d'informations qui leur créent diverses opportunités à l'extérieur de l'organisation. Toutefois, Dany et Livian (2002) nient que la mobilité soit un fait planifié dans un plan de carrière. Ils mentionnent, au contraire, l'existence de la « mobilité de conversion » et soutiennent l'idée que les carrières sont hasardeuses. L'opportunisme des acteurs, en tant que déterminant de la mobilité est identifiable également dans la théorie de March et Simon (1958) et les modèles d'adéquation de Jovanovic (1979) où les individus quittent les organisations qui ne leur offrent pas de bonnes perspectives de carrière pour saisir les opportunités qui se présentent à eux sur le marché du travail ou encore optent pour la mobilité pour sortir d'une situation de déclassement sur le marché de l'emploi.

D'après Dupray et Hanchane (2000), les conséquences de la formation professionnelle sur l'individu, notamment en matière de responsabilité, d'évolution de carrière et de salaire influencent de manière significative la décision de mobilité. D'autres auteurs tels que Acemoglu et al., (1998) et Barron et al., (1986) ont également essayé de déterminer l'effet de la formation professionnelle sur la mobilité des travailleurs et ce, en mobilisant la théorie du capital humain de Becker (1964) et la distinction entre formation générale et formation spécifique. En effet, le capital humain de l'individu représente une ressource qui lui est spécifique et qui conditionne son accès au marché du travail. Pour l'individu, plus le niveau d'éducation et de formation est élevé, plus il aura la chance de retrouver facilement un autre emploi à la suite d'un départ volontaire ou involontaire. Ce changement lui permet d'accéder à un statut social et à une amélioration de son niveau de vie et de ses revenus. Par ailleurs, l'investissement en formation générale et spécifique représente un moyen essentiel et

pertinent à l'amélioration du capital humain et l'accroissement de la productivité. Cependant, pour préserver son capital humain, l'organisation a intérêt à financer la formation spécifique puisqu'elle en retirera une partie des gains. Si la formation est de nature générale, elle favorisera la prise d'une décision de mobilité et participera à la fuite du capital humain. En outre, la certification par un diplôme de la session de formation pourrait être un facteur influençant la mobilité, par sa capacité à accroître la « visibilité de l'apport de la formation ».

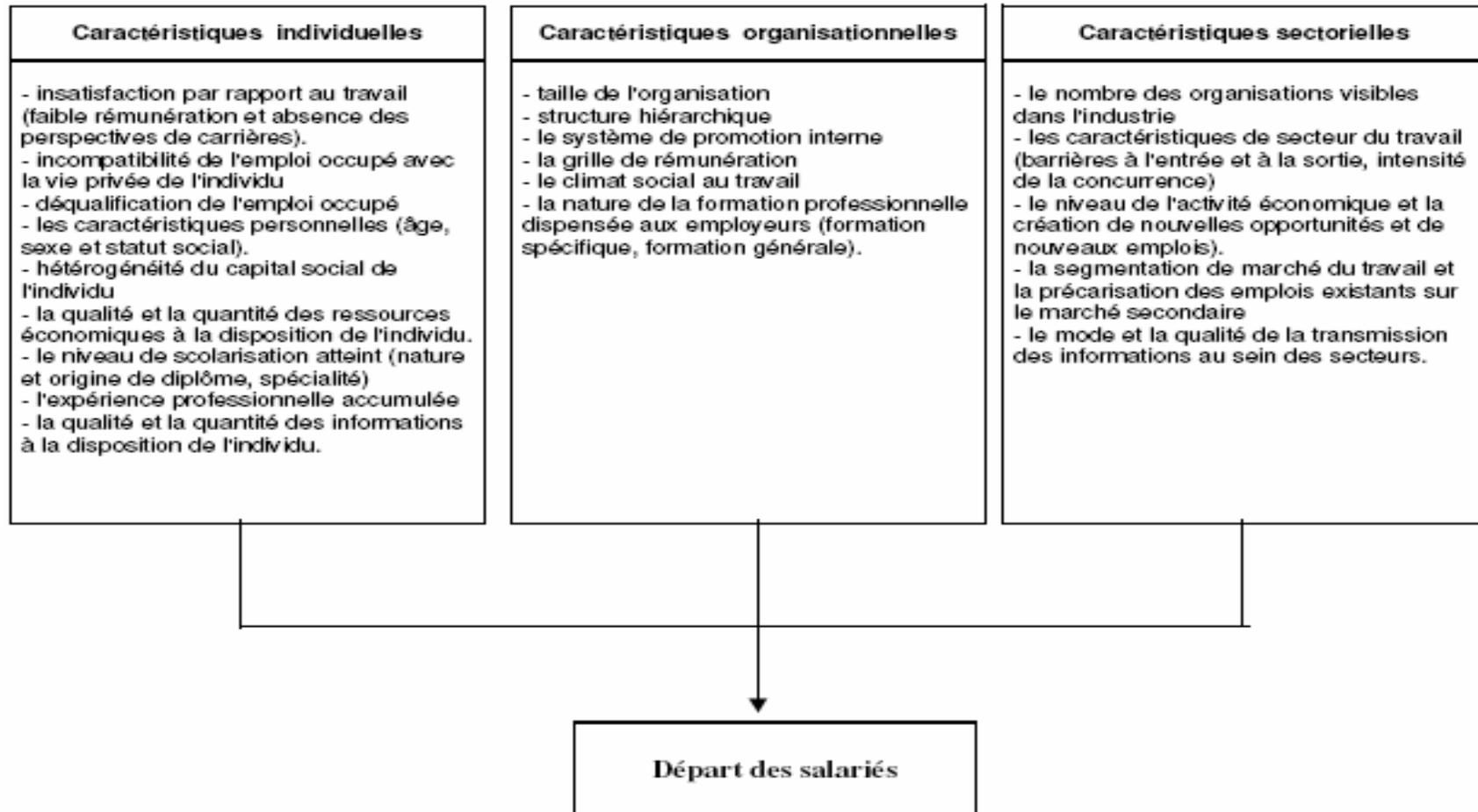
D'autres auteurs se sont intéressés à l'étude de différentes alternatives extra-organisationnelles qui se présentent aux individus et les ont reliées au niveau de l'activité économique, au nombre des organisations « visibles » (celles offrant des emplois), et aux caractéristiques personnelles (âge, genre, statut social, titularisation, et spécialité de l'individu). Néanmoins, le nombre d'organisations visibles dépend également du réseau personnel de l'individu, un facteur souvent négligé par les études sur la mobilité professionnelle (Halaby, 1988). En effet, l'habilité à localiser de nouveaux emplois est en partie fonction de l'hétérogénéité des contacts de la personne (March et Simon, 1958). Cet argument a été par la suite approuvé par Granovetter (1974) qui suggère que les contacts hétérogènes de l'individu ainsi que ses caractéristiques et ses aptitudes personnelles et professionnelles accroissent le nombre des organisations visibles et influencent la décision de mobilité. Ce préalable à la mobilité trouve ses racines dans la théorie de March et Simon (1958). En effet, le capital social de l'individu augmente le nombre des organisations auxquelles il peut accéder en faisant recours au pouvoir influent de ces contacts sur le marché du travail. En d'autres termes, l'hétérogénéité des contacts de la personne lui permet d'augmenter le nombre d'emplois qu'il est susceptible d'occuper et lui donne la chance d'améliorer sa situation.

Par ailleurs, des recherches effectuées sur l'Allemagne fédérale par Janowitz (1958) font apparaître une certaine relation entre le niveau de scolarisation et la mobilité. Plus le niveau scolaire croît, plus la probabilité de mobilité ascendante croît et plus la probabilité de mobilité descendante a tendance à décroître. L'enquête américaine de Blau et Duncan (1967) fait apparaître, également, une relation d'intensité modérée entre le niveau de scolarisation et la mobilité ascendante. En particulier, celle-ci a tendance à être plus élevée aux niveaux scolaires supérieurs. Toutefois, Blau et Duncan (1967) identifient aussi un lien entre le statut social des parents et le niveau de scolarisation atteint par leurs enfants pour expliquer le statut du premier emploi obtenu. En d'autres termes, le niveau social de l'individu a des effets directs et indirects sur son accomplissement social. En plus des motifs habituels<sup>5</sup> explicatifs de la mobilité, Cadin et al., (2000) citent les spécificités nationales telles que la culture, les critères d'accès aux responsabilités dans le pays et le poids du diplôme et de l'expérience dans l'évaluation du potentiel humain.

---

<sup>5</sup> Licenciements, faillite ou difficultés financières de l'entrepreneur, l'externalisation, les motifs personnels, le sentiment de blocage de la carrière, le désir d'autonomie, les démissions volontaires.

Schéma 1. SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE SUR LES DÉTERMINANTS DU DÉPART DES SALARIÉS



Outre les déterminants de la mobilité identifiés dans la section précédente, nous mettons le point dans ce qui suit, sur un autre facteur important et explicatif de la mobilité des salariés, à savoir, l'implication organisationnelle. Notre choix d'étudier cette variable séparément est motivé par le rôle qui lui est attribué dans le déclenchement du processus de mobilité et par son interaction avec les autres facteurs de mobilité. Nous montrons également comment ce concept interagit avec les démarches de gestion des compétences adoptées récemment par les organisations afin de limiter le départ des salariés dans le temps.

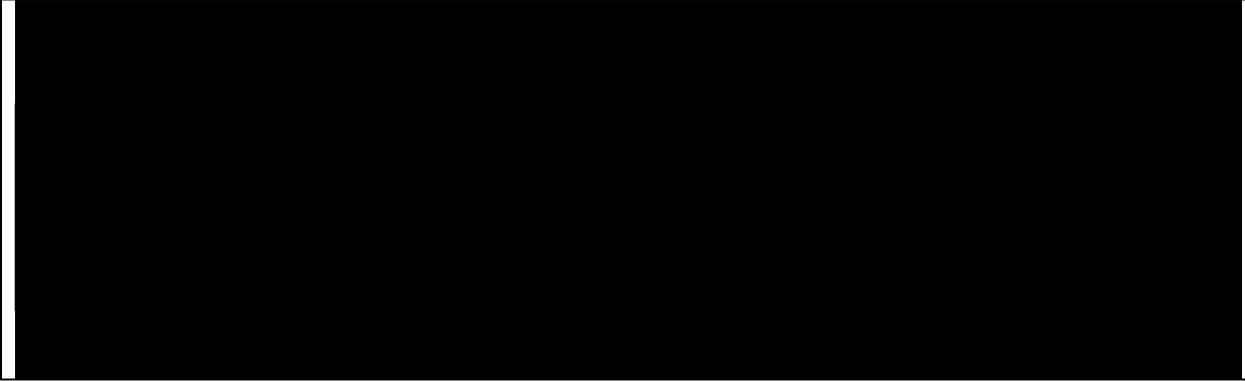
### **3. L'implication organisationnelle, un déterminant clé dans le processus de mobilité des salariés :**

#### **3.1. Le concept multidimensionnel de l'implication organisationnelle**

Meyer et Allen (1991) conçoivent l'implication comme un concept tridimensionnel, correspondant à un état psychologique qui caractérise la relation du salarié à son organisation et ayant des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de celle-ci. Trois formes d'implication sont mises en évidence : l'implication affective (IA), l'implication de continuation (IC) et l'implication normative (IN). Les salariés peuvent, ainsi, désirer rester au sein de l'entreprise, parce qu'ils sont impliqués affectivement et éprouvent un attachement émotionnel à son égard. Ce type d'implication se traduit par un désir de contribuer spontanément au bon fonctionnement de l'organisation et constitue une source d'efficacité au travail (Bentein et al., 2004). En revanche, les salariés qui éprouvent une implication de continuation restent au sein de l'entreprise parce qu'ils sont contraints de le faire et expriment un sentiment d'insatisfaction suivi par des comportements inappropriés au travail (faible productivité, absentéisme, retard, etc...). Les salariés qui ressentent l'obligation morale de rester dans l'entreprise expriment une attitude loyale à son égard. Il s'agit dans ce cas, d'une implication normative se traduisant par une prédisposition à s'engager en faveur des objectifs de l'organisation, en l'absence même d'un attachement émotionnel du salarié à l'égard de son entreprise (Meyer et Allen, 1997).

Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) est contesté par plusieurs auteurs (Bentein et al., 2004). McGee et Ford (1987) démontrent, en effet, que l'implication de continuité comporte deux sous-volets corrélés mais différents : l'implication résultant de la prise en compte des coûts que le salarié peut subir en cas de son départ de l'organisation et l'implication provenant de l'absence d'autres opportunités d'emploi en dehors de l'organisation. Le premier volet est relatif à des facteurs personnels et incite le salarié à un comportement efficace au travail et à un certain attachement à son poste, du fait qu'il a beaucoup investi dans son organisation. Etant fortement lié à la conjoncture économique, le second volet renvoie plutôt à des facteurs externes et se traduit par des comportements inefficaces au travail. Dans ce cas, c'est l'appréciation de la difficulté de changer d'entreprise qui constitue le frein à la mobilité des salariés au sens de March et Simon (1958).

Le modèle tridimensionnel de l'implication peut être appliqué à d'autres cibles et présente par conséquent un aspect multidimensionnel (Bentein et al., 2000). En effet, le salarié se trouve également engagé envers son supérieur hiérarchique, son groupe de travail et les clients de l'entreprise. Ainsi, la matrice obtenue (Cf. Schéma 2.), constitue un moyen efficace permettant de prédire les attitudes et les comportements des employés comme l'intention de partir de l'entreprise, ou encore l'efficacité au travail (Meyer et al., 1993).



Allen (1996) considère que les cellules de la matrice sont interdépendantes, étant donné que certaines cibles à l'égard desquelles le salarié est engagé sont emboîtées dans d'autres (Lawler, 1992). Toutefois, du fait que ces cibles sont opposées, cette interdépendance se traduit, selon Reichers (1985 ; 1986) et Bentein et al., (2000) par un conflit entre les différents types d'implication.

En tenant compte des travaux de Randall (1990), Cohen (1991) et Ricketta (2002), il ressort que la plupart des recherches empiriques qui se sont intéressées à l'étude du lien entre l'implication organisationnelle et la performance au travail, résumant le concept d'implication en sa seule dimension affective et, ne mesurent qu'un seul type de performance. Comme le précisent Bentein et al. (2004), une telle restriction ne permet pas de généraliser un lien de corrélation identifié entre ces deux variables à l'ensemble des autres dimensions omises. Ces auteurs proposent donc, d'examiner l'impact distinctif des trois composantes de l'implication organisationnelle, y compris celui des deux sous-dimensions de l'implication de continuation.

### **3.2. Les antécédents de l'implication organisationnelle**

L'objectif de cette section est de déterminer les principaux mécanismes sous-tendant les différentes formes d'implication.

#### **3.2.1. L'implication affective :**

Parmi les leviers de l'implication affective, Eisenberger et al., (1990) citent le sentiment du salarié d'être soutenu et considéré par l'entreprise alors que Ko et al., (1997) parlent de soutien du groupe. Folger et Konovsky (1989) et Sweeny et McFarlin (1993) pour leur part, mettent en évidence la perception de l'équité des procédures de prise de décision utilisées au sein de l'entreprise. Les sentiments d'importance personnelle et de réalisation personnelle constituent d'autres antécédents à l'implication affective (Wanous, 1992 ; Wanous et al., 1992), traduisant le degré d'attente des salariés quant à leurs pratiques professionnelles ainsi que le degré de réalisation de leurs objectifs et leurs besoins par l'entreprise.

#### **3.2.2. L'implication de continuation :**

Bentein et al., (2000) énumèrent deux sortes d'antécédents à l'implication de continuation. Le premier est relatif à la disponibilité perçue des alternatives d'emploi (Lee, 1992 et Meyer et al., 1991). Celles-ci étant élevées en cas de conjoncture économique favorable, une implication de continuation faible sera, alors, obtenue. Le second réfère aux investissements en temps et en argent effectués par les salariés afin de s'adapter à leur entreprise ainsi que les avantages qui en ont découlé (Meyer et Allen, 1990). Dans ce cas, la continuation est motivée par la crainte de perdre les investissements engagés, notamment au niveau de la formation

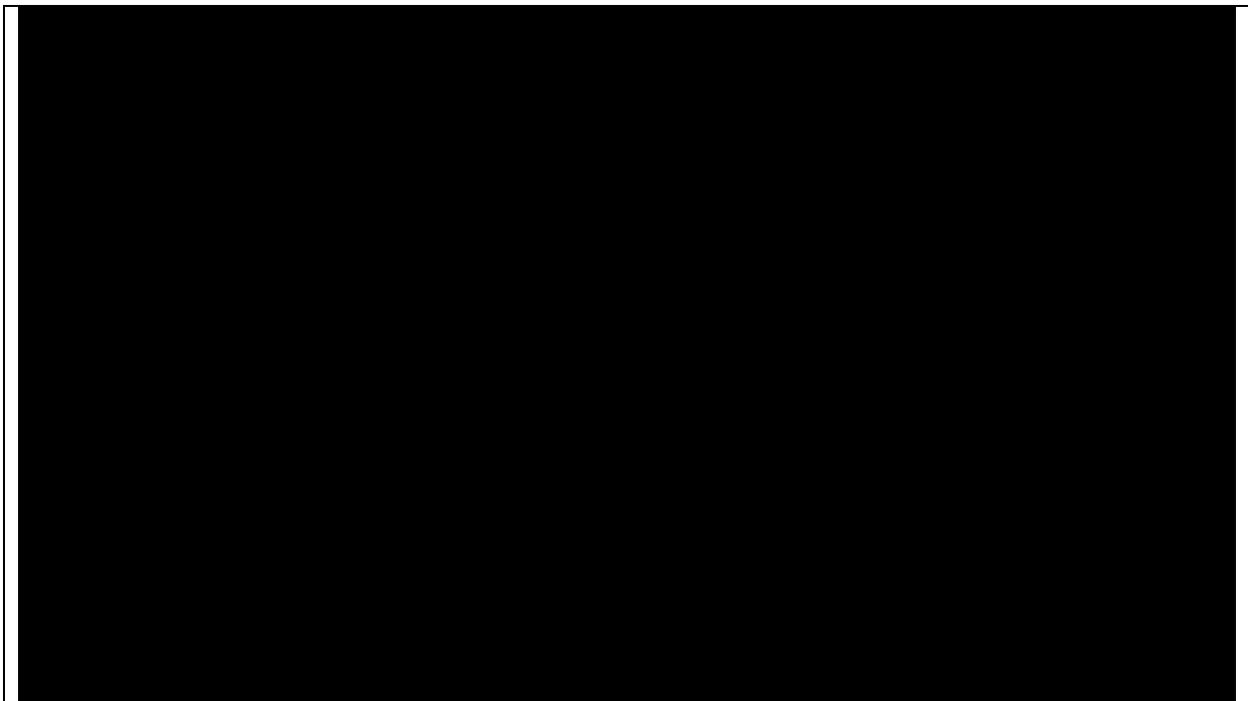
spécifique qui leur a été dispensée et qu'ils ont participé à son financement. Ainsi, un taux de formation spécifique élevé se traduit par un fort taux d'implication de continuation.

### **3.2.3. L'implication normative :**

Wiener (1982) évoque les processus de socialisation émanant de la vie professionnelle ou privée de l'employé comme étant une source principale de développement de cette forme d'implication. Selon Bentein et al., (2000), ces processus déterminent les comportements et les attitudes du salarié ou encore ses valeurs et sa culture. Tous ces éléments se conjuguent pour faire naître chez le salarié un sentiment de reconnaissance des efforts fournis par ses différentes cibles (Scholl, 1981).

### **3.3. Les conséquences de l'implication organisationnelle sur l'intention de départ**

Meyer et Allen (1991) montrent que les trois types d'implication ne coexistent pas chez l'individu avec le même degré et n'ont ni les mêmes causes, ni les mêmes effets. Toutefois, plus l'implication des salariés est forte, moins l'intention de départ volontaire sera présente. Ceci s'explique par le fait que davantage d'implication réduit le taux d'absentéisme, augmente la performance individuelle et par conséquent la performance collective. Il produit également une amélioration du bien être social à travers la réduction du niveau de stress et l'augmentation de la motivation des membres (Meyer et Allen, 1997). Les retombées du manque d'implication de la part des salariés ne se limitent pas à l'aspect quantitatif. Elles comportent également un aspect qualitatif tels que les conflits inter-relationnels, les conflits sociaux, le retrait des salariés de la vie sociale de l'organisation, etc...). Le Schéma 3 synthétise les différents effets du manque d'implication organisationnelle sur le départ des salariés.



L'existence d'une corrélation négative entre l'implication organisationnelle et le départ des salariés qu'il soit intentionnel ou réel est mise en évidence par plusieurs travaux tels que ceux de Allen (1996), Meyer (1996) et Mathieu et Zajac (1990). Bentein et al., (2000) soulignent,

toutefois, l'importance de traiter l'impact du comportement des salariés au travail sur le fonctionnement de l'entreprise et plus spécifiquement, l'impact de l'implication organisationnelle sur l'efficacité au travail. L'implication affective incite, en effet, le salarié à davantage de motivation et de spontanéité dans son travail associées au désir de contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise, d'où sa corrélation positive avec le taux de présence au travail. Pour Angle et Lawson (1994) et Shore et al., (1995), l'implication affective est également corrélée positivement avec la performance, alors que d'autres études comme celles de Keller (1997) et Somers et Birnbaum (1998) montrent des corrélations non significatives entre cette dimension de l'implication et l'efficacité au travail. Le lien négatif entre les deux autres types d'implication et le départ des salariés a, par ailleurs, été vérifié, mais leur degré de contribution à la prédiction des comportements et attitudes des salariés reste marginal (Allen et Meyer, 1996). D'autres travaux comme ceux de Ashforth et Saks (1996) et de Hackett et al., (1994) soulignent une faible corrélation positive entre l'implication normative et l'efficacité au travail. Cette corrélation s'avère être parfois significativement négative. La même interprétation s'applique également à la corrélation entre l'implication de continuité et l'efficacité au travail. L'implication peut également engendrer des comportements extra-rôle, qui ne sont pas nécessairement reconnus par le système formel de récompenses mais qui se traduisent par un impact positif sur la performance organisationnelle, (Organ, 1988). Certains auteurs tels que Mc Neely et Meglino (1994) et Williams et Anderson (1991) dénomment ces comportements extra-rôle : la performance contextuelle.

### **3.4. Le lien entre la gestion des compétences et l'implication organisationnelle**

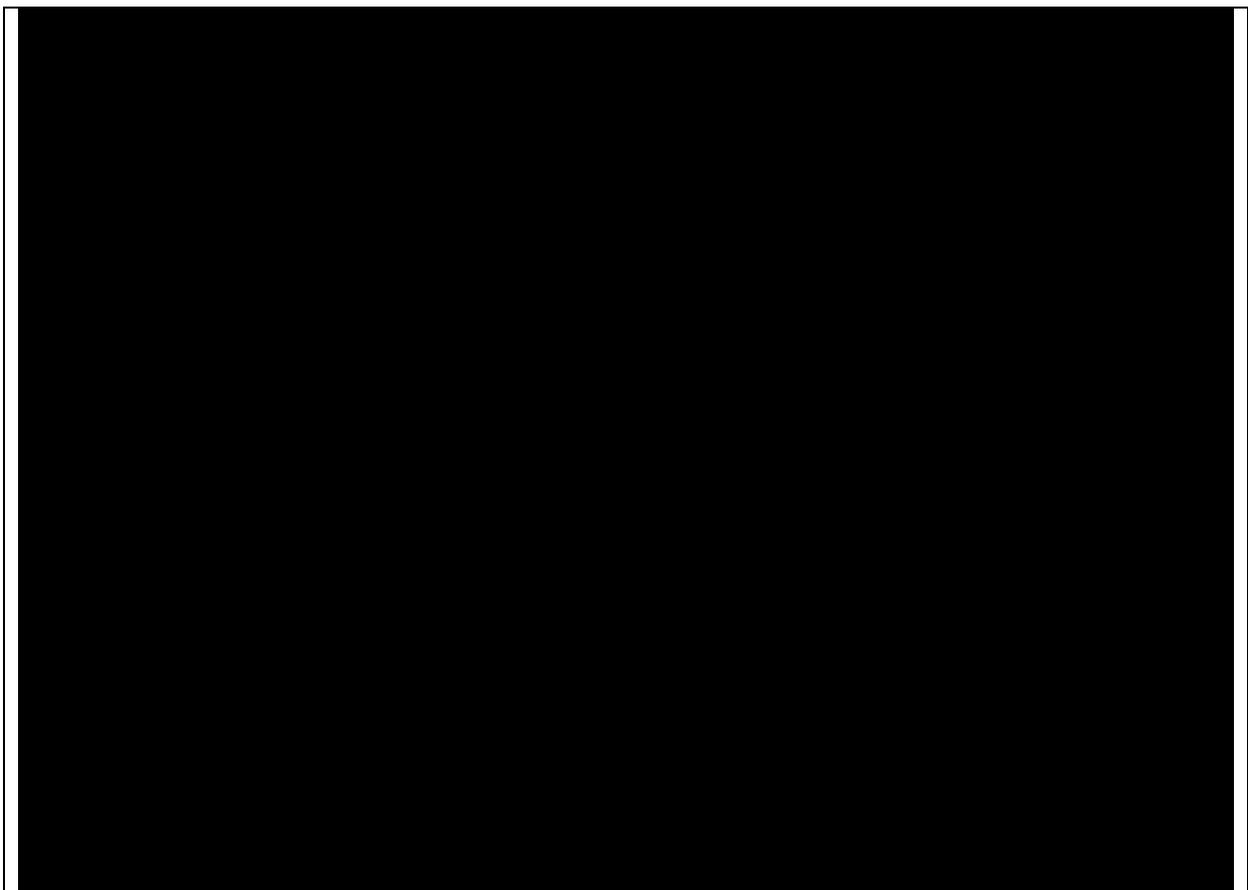
Jarnias (2003) définit les compétences en faisant la distinction entre deux parties : l'une est visible et concerne les capacités, les savoirs, les attitudes, le savoir-être et le rôle social et l'autre est invisible et est liée à l'image de soi, aux traits de caractère, à la motivation, à la passion et aux valeurs. Par ailleurs, la gestion des compétences est considérée par le même auteur, comme étant la mise en place des pratiques GRH centrées sur les salariés et ayant comme finalité de les impliquer dans la vie organisationnelle et de faciliter leur processus de socialisation. Ces pratiques consistent à acquérir les compétences (spécifier les compétences requises et repérer les compétences détenues), les stimuler (les évaluer sur la base des référentiels de compétences et fixer les rémunérations en tenant compte de ces compétences) et les réguler (développer des stratégies de gestion des compétences individuelles et collectives afin de passer d'une gestion prévisionnelle des emplois à une gestion anticipée des compétences) (Defélix, 2003). L'objectif majeur recherché à partir de la mise en place d'une telle démarche reste l'atteinte d'une rentabilité économique élevée à moyen et à long terme.

Les travaux ayant étudié empiriquement le lien entre la gestion des compétences et l'implication organisationnelle sont assez récents (Bentein et al, 2000). A cet égard, l'étude empirique de Jarnias (2003) met en évidence une corrélation négative entre ces deux variables, due notamment au mode de prise en considération des salariés. Durand (2000) souligne également que leurs comportements et leurs attitudes ne semblent pas être pris en compte. D'un point de vue général, Jarnias (2003) considère que la démarche de gestion des compétences adoptée récemment par les différentes organisations a renforcé l'inhibition des salariés et leur intention de départ au lieu de contribuer à accroître leur implication.

Pour sa part, Klarsfeld (2001) avance une seconde explication à la dissolution du lien entre gestion des compétences et implication organisationnelle consistant dans le manque de cohérence entre les discours managériaux et les pratiques GRH mises en œuvre par les managers. En effet, ni les plans de formation mis en place, ni les politiques de rémunération pratiquées ou encore les perspectives d'évolution des carrières tracées ne sont conformes à ce qui a été annoncé auparavant et aux attentes des salariés. Sire et Tremblay (1999) suggèrent

que l'hétérogénéité du système de compétences constitue une raison à la faiblesse du lien entre la démarche de gestion des compétences et l'implication au travail, alors que, Jarnias (2003) constate que les activités destinées à l'acquisition des ressources humaines et à leurs régulations sont souvent préférées à celles destinées à la stimulation du personnel.

Afin de remédier à ces problèmes de départ des salariés, Pichault et Nizet (2000) proposent à l'organisation une individualisation de chacune de ses pratiques GRH afin d'accroître le degré d'autonomie et d'implication de ses salariés. Klarsfeld (2001) prend l'exemple de l'individualisation de la rémunération qui incitera, selon lui, le salarié à mieux investir dans ses compétences en vue d'accroître sa rémunération et par conséquent de s'impliquer davantage dans son travail et renforcer son attachement à l'organisation. Sire et Tremblay (1999) qualifient ce système par le système de rémunération des compétences (SRC). Outre le SRC, l'organisation peut impliquer son personnel en adoptant d'autres moyens de développement des compétences comme la mise en place d'un plan de formation générale et spécifique adapté aux besoins des salariés ou encore des systèmes d'évaluation qui reconnaissent les efforts réalisés par les salariés. De plus, l'organisation peut exprimer sa reconnaissance à l'égard de ses salariés par la mise en place d'autres formes d'incitations comme l'élaboration d'un plan de promotion actif, en son sein, fixant les modalités et les conditions d'accès aux différents postes de responsabilité et de contrôle.



L'efficacité de la démarche de gestion des compétences mise en place en matière de rétention des salariés est également conditionnée par une connaissance de leurs attentes et de leurs aspirations (l'engagement au travail et l'identification à l'organisation). Dans ce sens, Sire et Tremblay (1999) proposent d'intégrer l'implication organisationnelle dans le cadre d'une démarche de gestion des compétences tout en respectant les principes de cohérence (entre discours et action), de réciprocité (l'implication est vue comme un échange entre l'ensemble

des salariés) et d'appropriation (processus d'identification du sujet qui se retrouve dans une action, dans un contexte) (Jarnias, 2003). Le schéma 4 présente les différents éléments sous-tendant l'impact d'une démarche de gestion des compétences individuelle sur la rétention des salariés.

#### **4. Mobilité professionnelle et performance organisationnelle**

Cette seconde section a pour premier objectif de montrer que la fonction Ressources Humaines s'est structurée et organisée de façon à devenir stratégique et participer, par conséquent, à la réalisation de la performance organisationnelle. Le second objectif est d'étudier l'impact de la mobilité sur la performance des organisations. Pour ce faire, il s'avère nécessaire de distinguer entre deux types de flexibilité, à savoir : la flexibilité qualitative et la flexibilité quantitative. La nécessité de cette distinction réside dans le fait qu'elle évite à l'organisation une confusion entre ces deux concepts dans l'appréhension des solutions remédiant à leurs effets négatifs. Le présent article met principalement l'accent sur la flexibilité quantitative en tant qu'un événement pouvant être causé soit par l'organisation, soit découler d'une décision volontaire de la part du salarié. La flexibilité qualitative étant obtenue, selon Everaere (1997), grâce à la stabilité des ressources humaines et représente, de ce fait, une source primaire de confiance, d'implication organisationnelle, d'apprentissage et de création d'un potentiel de compétence.

##### **4.1. L'impact des pratiques RH sur la performance**

Le capital humain de l'organisation apparaît comme une ressource stratégique dans la mesure où les connaissances, les compétences et les aptitudes professionnelles qu'il représente sont rares, imparfaitement imitables et non substituables (Penrose, 1959 ; Barney, 1991). D'autres recherches font apparaître que la performance de l'organisation passe nécessairement par une bonne gestion des ressources humaines et par une valorisation de son capital humain. Bourbonnais et Gosselin (1988) considèrent, à cet égard, que les efforts des spécialistes en GRH doivent être consacrés à l'identification d'opportunités de développement d'avantages compétitifs. Teece (1998) et Drucker (1999) montrent respectivement que les connaissances et les savoirs sont des variables à prendre en compte dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise et que la principale occupation des organisations d'aujourd'hui est l'entretien de leur stock de capital humain et sa conservation. La GRH a, ainsi, initié une certaine redéfinition de ses aspects, ses moyens et ses objectifs compte tenu de la complexification de l'environnement de l'organisation.

Parmi les changements qu'elle subit aujourd'hui, l'on peut citer les changements technologiques qui se traduisent par des effets indésirables, tels que l'isolement des employés, l'augmentation de la dose de stress chez les salariés ainsi que la diminution de leur degré d'implication au sein de l'organisation. Ceci contribue à leur départ de cette dernière, qu'il soit volontaire ou involontaire. Les changements économiques représentent également une menace pour l'organisation dans la mesure où elle doit aujourd'hui s'insérer de plus en plus dans l'espace économique international et opter pour d'autres modes de fonctionnement tout en recherchant la minimisation des coûts de production et la maximisation de la valeur ajoutée. La GRH se trouve aussi confrontée aux changements socioculturels et politiques qui modifient les valeurs associées auparavant au travail (le refus de l'autorité dans le cadre d'une relation hiérarchique ou celle basée sur l'âge et l'expérience) et par une autre valorisation de son contenu afin qu'il soit conforme aux nouvelles attentes individuelles et collectives en matière de stabilité et de reconnaissance sociale.

Plusieurs approches ont tenté d'étudier l'impact des pratiques GRH sur la performance. Delery et Doty (1996) identifient une typologie de trois approches pour expliquer ce lien à savoir l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche de configuration. Besseyres Des Horts (1988) développe une approche différente mettant en évidence un autre type d'interaction entre la stratégie de l'organisation et les pratiques GRH en tenant compte des différents cycles de vie de l'organisation (création, développement, maturité et transformation profonde). L'idée sous-jacente à ce raisonnement est que les compétences et les connaissances requises de chaque salarié diffèrent selon la phase dans laquelle se situe l'organisation. Par ailleurs, Batal (1997) met en évidence les nouvelles missions attribuées à la GRH en soulignant qu'elles sont de deux types : la première est d'ordre économique et se rattache directement aux objectifs de l'organisation. La GRH a, en effet, comme tâche de fournir en quantité, en qualité, au bon moment et aux moindres coûts, les ressources humaines dont l'organisation a besoin. La deuxième est d'ordre social et est liée aux facteurs de motivation du personnel. La finalité recherchée étant la sérénité de l'organisation (Emery et Gonin, 1999).

#### **4.2. La performance organisationnelle et ses critères de mesure**

Il existe un désaccord entre les auteurs quant à la définition de la performance organisationnelle et son évaluation. Ceci est dû essentiellement à la pluralité des approches qui se sont développées autour de ce sujet ainsi qu'à la diversité des individus et des groupes qui appartiennent à l'organisation.

D'après Morin et al. (1994), la performance organisationnelle consiste à « *prononcer un jugement sur une organisation fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés* »<sup>6</sup>. Cependant, Campbell (1977) évoque la difficulté de donner une définition définitive à ce concept vu la variété des acteurs impliqués dans la vie organisationnelle et la diversité des conceptions qu'ils développent au sujet de la performance. Selon ces auteurs, la difficulté d'une telle définition découle essentiellement de la multiplicité des critères de mesure qui lui sont associés. A cet égard, Jalette (1998) montre qu'il existe autant de définitions de la performance organisationnelle que de critères de mesure. Le choix de tels critères dépend fortement, selon Morin et al. (1994), du statut des acteurs impliqués dans la vie de l'organisation, de leurs valeurs, de leurs normes de conduites ainsi que de leurs besoins.

A travers une revue de la littérature sur la performance organisationnelle remontant aux années 1974, Campbell (1977), identifie 30 critères de mesure. Néanmoins, ces critères varient selon la nature de l'impact réalisé (Jalette, 1998). L'ont peut citer ceux qui portent sur l'efficacité économique de l'organisation comme la productivité, la croissance et le profit et ceux qui se rattachent aux besoins des salariés comme la satisfaction, le moral et la motivation. D'autres critères sont relatifs à des pratiques ressources humaines tel que la formation, la participation, la communication et le contrôle. Toutefois, des auteurs comme Steers (1977) refusent que l'on considère l'absentéisme, le roulement et les accidents comme de véritables critères de mesure de cette variable, compte tenu de leur caractère subjectif.

Afin de remédier à ces lacunes, des auteurs tel que Van de Ven (1980) proposent des règles à suivre pour bien choisir les critères de mesure. Ainsi, les règles identifiées par Van de Ven (1980) et présentées par Jalette (1998) sont au nombre de cinq :

---

<sup>6</sup> MORIN E. M., SAVOIE A., BEAUDIN G. (1994), *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Montréal, coll. HEC, Gaëtan Morin Editeur

- 1- La parcimonie : les critères ne doivent pas être trop nombreux.
- 2- L'opérationnalisation des critères : les critères doivent être observables et opérationnels.
- 3- La discrimination : les critères doivent pouvoir apporter une réponse à tous les niveaux de performance recherchés par l'organisation.
- 4- La validité et la fidélité : les critères doivent être fidèles, valides, peu coûteux et faciles à obtenir et à mesurer.
- 5- La représentativité : les critères doivent être représentatifs de l'activité de l'organisation.

### **4.3. L'impact de la Flexibilité quantitative sur la performance organisationnelle**

La flexibilité quantitative de l'emploi est assimilée souvent à l'ajustement mécanique des heures travaillées (Rahali, 2004). Cette forme de flexibilité, se justifiant par la recherche d'économies d'échelle, se manifeste à travers les licenciements économiques, les contrats à durée déterminée, les préretraites, le recours au travail temporaire, le recours à la sous-traitance et le partenariat et à travers d'autres formes d'emplois jugés atypiques. Ces formes d'emploi s'avèrent être une solution aux changements que subit l'environnement et qui se traduisent souvent par une accentuation du niveau d'insécurité et d'instabilité. La flexibilité quantitative de l'emploi apparaît, donc, comme un mode d'adaptation à la conjoncture, aux tendances lourdes du marché, et aux évolutions sociologiques et technologiques.

#### ***4.3.1. Les effets positifs de la flexibilité quantitative sur la performance organisationnelle :***

La flexibilité quantitative a des effets positifs sur l'entreprise. Selon Staw (1980), l'accroissement de la performance en est un. A cet égard, lorsqu'une personne part de l'organisation, elle perd son expérience passée dans le poste occupé ainsi que ses compétences développées sous l'effet de l'accumulation de l'apprentissage à travers le temps. La personne qui la remplacerait serait, toutefois, d'une forte motivation et posséderait des atouts considérables (énergie, optimisme, enthousiasme) lui permettant d'accomplir sa nouvelle tâche avec le succès souhaité par ses supérieurs. Par ailleurs, un climat social caractérisé par l'existence de conflits entre les membres de l'organisation, s'enrichissant de leurs différences en termes de valeurs et de croyances, engendrerait le départ de certains d'entre eux. Staw (1980) souligne, cependant, que le départ de certains salariés s'avère, parfois bénéfique pour l'organisation car il incite les autres à se concentrer sur leurs tâches et leurs missions respectives, au lieu de perdre leur temps dans les conflits. Dans ce sens, Guest (1962) montre que le départ d'un mauvais salarié augmente le degré d'implication de ses collègues étant donné qu'il était source de problèmes et de conflits au sein de son organisation. Si cet individu occupait, en outre, un poste important, il serait dans l'intérêt des autres de redoubler leurs efforts pour pouvoir le remplacer et avoir ses mêmes avantages. Le départ de ce salarié s'accompagnera, ainsi, par une forte motivation chez les autres membres. La flexibilité quantitative s'avère de ce fait, un moyen de résoudre les problèmes liés à l'échec du recrutement. Par ailleurs, Staw (1980) souligne que la titularisation d'un salarié pourrait avoir un impact positif sur la performance de l'organisation dans le sens où ce statut de titulaire constitue une source d'attachement à l'organisation et de productivité individuelle. La flexibilité quantitative permet également à l'organisation de s'adapter à son environnement en affectant au mieux les ressources dont elle dispose.

#### ***4.3.2. Les effets négatifs de la flexibilité quantitative sur la performance organisationnelle :***

Pour Staw (1980) le départ des salariés devient un mal dont les organisations doivent empêcher la réalisation. Il engendre des effets négatifs considérables sur les performances de celles-ci, comme la faible productivité, le manque d'harmonisation entre les salariés, la perte d'innovation, le stress au travail suite à l'augmentation de la charge de travail individuelle, et le démantèlement des liens sociaux au sein des entreprises. A cet égard, Drucker (1999) propose aux organisations d'intensifier leurs efforts destinés à l'attraction, l'entretien et la rétention de leur personnel.

D'autres approches se sont développées pour expliquer l'impact de la flexibilité quantitative sur la performance des organisations et ce, en se focalisant sur des caractéristiques individuelles comme la motivation personnelle de quitter l'organisation. Roussel (2000) attribue à ce concept un rôle important dans la compréhension de ce phénomène et l'explication de ses déterminants. La prédiction des conséquences d'un tel comportement humain sur le fonctionnement de l'organisation constitue un autre élément stimulant les recherches conduites par cet auteur. L'idée qu'il soutient est que la performance organisationnelle dépend fortement de la performance collective, déterminée elle-même par les performances individuelles. En conséquence, la motivation d'un salarié de quitter l'organisation engendrerait un déséquilibre au niveau des contributions des acteurs en générant un vide difficile à combler par le reste du personnel. Ceci aurait comme résultat d'entraver les contributions des autres et par là même, celle de l'organisation.

Parmi les autres effets les plus importants de la mobilité pour l'organisation, l'on relève les efforts et les dépenses gaspillés dans la recherche d'un remplaçant. Lorsque des personnes quittent l'organisation, d'autres devraient être embauchées et soumises à tout le processus de recrutement (présélection, sélection, évaluation, formation, intégration, etc.), ce qui induit des coûts de remplacement élevés. Kasarda (1973) propose, de prévoir ce type de comportement et de pratiquer des mesures de rétention du personnel en faisant essentiellement recours à des spécialistes en recrutement. Il est, en outre, nécessaire d'intégrer cette fonction au cœur des préoccupations de l'organisation, notamment en la structurant et en intensifiant son poids interne. D'après cet auteur, le choix de l'internalisation ou de l'externalisation se fait en se basant essentiellement sur la variabilité du taux de mobilité. Crozier (1964) considère également que le départ d'une personne « clé » de l'organisation engendre souvent un vide au niveau du poste qu'elle occupait auparavant et se traduit par un effet négatif sur la productivité des autres membres qui lui sont rattachés par des liens opérationnels et hiérarchiques. L'impact d'un tel événement sera de grande ampleur, dans le cas des organisations spécialisées et des structures par projets. Par ailleurs, lorsqu'une personne est recrutée pour remplacer une autre venant de partir, la première a besoin de temps pour s'adapter au nouveau poste ainsi qu'au nouveau climat organisationnel et se familiariser avec les nouvelles valeurs régnant au sein de l'organisation. Le phénomène décrit ici est celui de la socialisation organisationnelle qui nécessite la mobilisation d'un plan de formation adéquat (Van Maanen et Schein, 1979 ; Louis, 1980 ; Feldman, 1976). La longueur de la période de formation dépend des caractéristiques du poste à pourvoir, à savoir les compétences requises pour l'occuper et sa position hiérarchique. Généralement, elle nécessite la mobilisation de certaines dépenses liées à la formation générale et spécifique dispensées aux salariés, en plus du temps consacré par les membres présents de l'organisation afin d'assurer l'intégration de leur nouveau collègue.

Outre les effets négatifs de la mobilité des salariés sur la performance de l'organisation, Staw (1980) montre que le départ de certains membres de l'organisation pour des raisons liées à la nature du poste occupé et aux conditions de travail, a un impact négatif sur les comportements et les attitudes des autres membres dans la mesure où ils s'interrogeront sur leur motivation de rester attachés à leur organisation et de ne pas suivre leurs prédécesseurs. Ce sentiment se traduira par une chaîne de départ successive et une forte démoralisation chez les membres surtout s'ils travaillent souvent d'une façon collective. Hall (1977) considère, dans ce sens, que l'une des priorités de l'organisation est de développer des pratiques de rétention du personnel et d'accroître leur implication en offrant des plans de rémunération et de promotion satisfaisants. D'autre part, étant donné la relative progressivité du processus de socialisation organisationnelle, le salarié intérimaire ne peut être immédiatement efficace faute d'ajustement de ses repères spatiaux, techniques, organisationnels (connaître l'ensemble des règles et des valeurs qui règnent au sein de l'entreprise (connaître les lignes et les liens hiérarchiques), socioculturels (connaître les tensions et les affinités qui existent entre les salariés ainsi que les canaux d'informations et les sources de leur approvisionnement) et économiques (connaître les normes de fonctionnement et de qualité qu'il faut respecter). Les accidents de travail constituent d'autres conséquences négatives attribuables à la flexibilité quantitative. Ils trouvent leur source dans l'inadaptation des remplaçants à l'appareil productif. Généralement mal formés, ils ne sont pas habitués aux nouveaux contextes dans lesquels ils se trouvent impliqués. Ces problèmes sont dus également à la sous-estimation par l'entreprise du risque de confier à des intérimaires de telles tâches. Il en découle des problèmes de qualité liés à l'insatisfaction et au turnover. Cette insatisfaction est due essentiellement à l'imprévisibilité des horaires imposés aux salariés aux dépens de la vie privée de chacun. Ceci se traduit par une faible implication de leur part et conséquemment des problèmes de cohésion sociale. En effet, compte tenu du caractère différencié de la situation contractuelle de chaque salarié, des stratégies individuelles contradictoires naissent et se traduisent par un phénomène de compétition implicite ce qui nuit à l'efficacité collective. Ceci se traduit également par des difficultés de valorisation des compétences.

Selon Everaere (1999), les compétences sont individuelles et spécifiques à chaque personne puisqu'il s'agit d'une rencontre hypothétique entre un individu et une situation de travail. Elles changent en fonction de la situation réelle du travail, d'où la nécessité pour l'organisation d'adapter les paramètres indispensables pour assurer l'adéquation de ces compétences par rapport à celle-ci. D'autres efforts doivent être fournis par l'organisation afin d'ajuster les compétences et les faire évoluer. L'objectif étant de ne pas créer des écarts entre celles-ci et le poste de travail et de conserver l'intérêt de la personne pour ce poste. A cet égard, Everaere (1999), propose que l'organisation adopte une gestion de proximité afin de favoriser l'apprentissage interne et, par conséquent, d'effectuer un diagnostic rigoureux des besoins en politiques ressources humaines (recherche de cohérence et d'efficacité). Néanmoins, cette mission devient pénible en raison de la spécificité des compétences individuelles et s'alourdit davantage par la flexibilité quantitative qui bouleverse la gestion individuelle et collective des compétences et porte atteinte à la compétitivité des organisations.

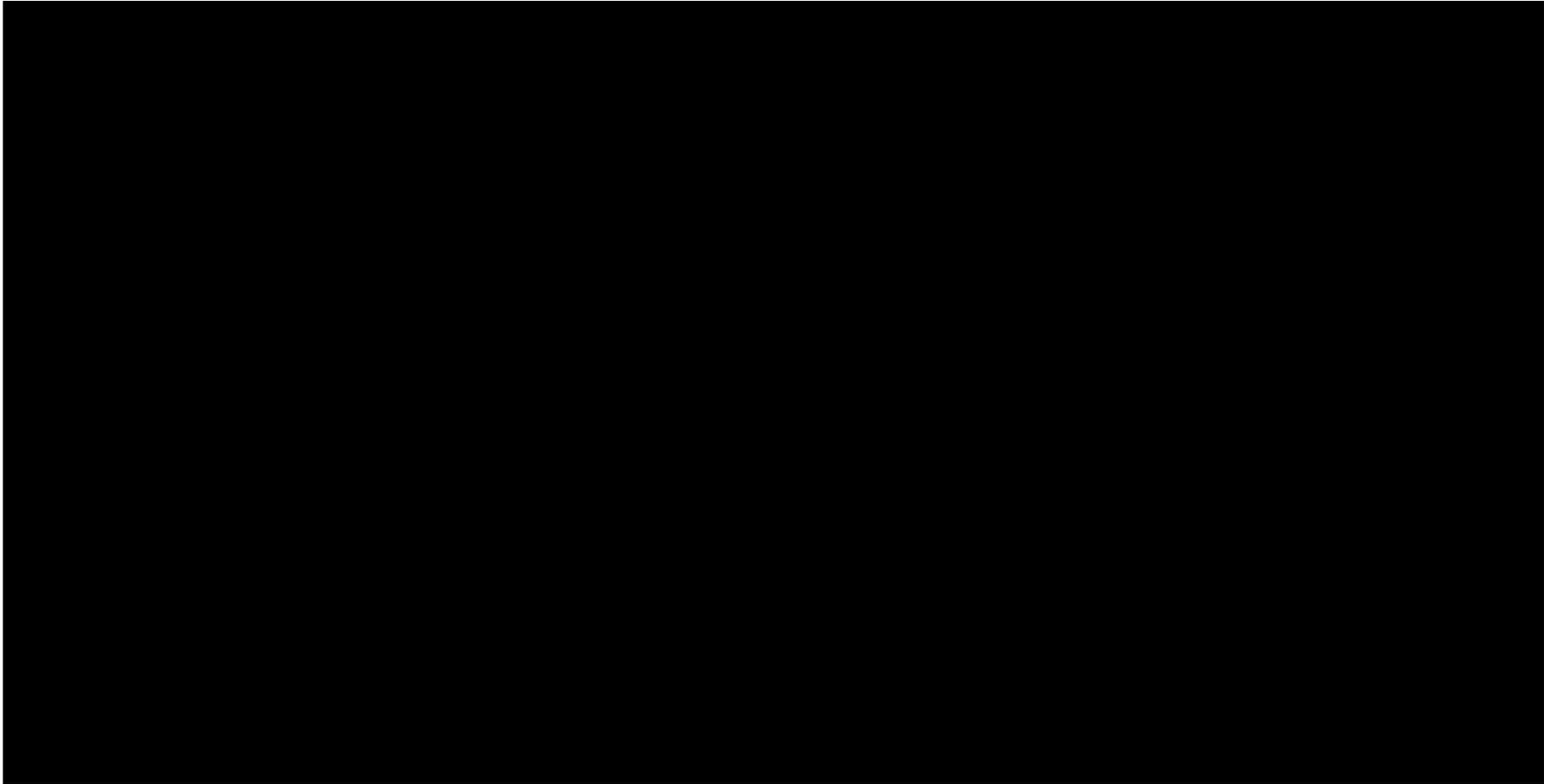
## **5. Un modèle synthétique sur les déterminants de la mobilité professionnelle et son impact sur la performance organisationnelle**

L'objectif de cette section est de concevoir un modèle récapitulatif de l'ensemble des relations identifiées à partir de notre revue de la littérature. Nous montrons, ainsi, à travers le Schéma

5, que les déterminants du départ des salariés sont d'ordres individuels, organisationnels et sectoriels. Cependant, d'autres facteurs participent à la génération de ce processus dont la performance individuelle. On distingue, en outre, le rôle de l'implication organisationnelle résultant de l'interaction entre ses trois composantes à savoir l'implication affective (IA), l'implication normative (IN) et l'implication de continuation (IC).

La performance individuelle est de nature à influencer aussi bien positivement que négativement le départ de salariés. Si la performance du salarié augmente sans être accompagnée par une augmentation des incitations qui lui sont accordées par l'organisation, ce dernier aura tendance à la quitter. Dans le cas contraire, une reconnaissance de la part de l'organisation des efforts fournis par son salarié, se traduit par le développement de son sentiment d'appartenance et de son attachement organisationnel. Pareillement, la performance individuelle augmente avec l'accroissement du stock du capital humain possédé par l'organisation, constitué simultanément par les connaissances du salarié, ses aptitudes et ses compétences. Outre le capital humain, la performance individuelle tire profit de l'interaction entre la stratégie globale poursuivie par l'organisation et la stratégie ressources humaines adoptée. Elle agit, également, de façon positive sur la performance organisationnelle qui se base essentiellement sur la contribution individuelle des membres de l'entité.

L'implication organisationnelle a un impact significatif sur la mobilité des salariés mais, celui-ci est négatif, car plus d'implication de la part des salariés dans leur travail diminue le taux de leur départ. Elle s'envisagerait comme étant intégrée dans une démarche de gestion des compétences pratiquée dans le cadre d'une politique de flexibilité qualitative choisie par la Direction des ressources humaines. Cette interaction porte ses fruits dans la mesure où elle se traduit par de nombreux effets positifs sur la performance organisationnelle. Cependant, la flexibilité quantitative paraît nuisible à la performance de l'organisation non seulement parce qu'elle s'accompagne d'une réduction des effectifs au moment où l'entreprise a besoin de tout son personnel mais également parce qu'elle a des effets négatifs considérables notamment en termes de coûts. Les performances financières et sociales de l'organisation participent également, à la rétention du personnel contre le risque de départ et renforcent par conséquent son sentiment d'appartenance.



Il apparaît également à travers le schéma 5 que les effets des déterminants de la mobilité des salariés (*caractéristiques individuelles, caractéristiques organisationnelles et caractéristiques sectorielles*) sur la variable à expliquer (*départ des salariés*) peuvent être envisagés simultanément dans la mesure où chaque déterminant n'agit pas séparément sur la variable à expliquer mais de façon concomitante avec d'autres facteurs. Ces variables explicatives peuvent être inter-reliées et produisent, ainsi, de effets interférant sur leurs liens avec la variable à expliquer et ce, soit en les renforçant, soit en les diminuant. Il est également possible de tester l'effet de l'implication organisationnelle sur la variable *départ des salariés*, en remarquant, toutefois, que la variable *implication organisationnelle* est une variable dépendante et est expliquée, selon le modèle, par les variables : *implication affective, implication normative et implication de continuation*. *Le départ des salariés et l'implication organisationnelle* deviennent deux variables indépendantes quand il s'agit de tester leurs effets sur la *performance organisationnelle*.

## Conclusion

Le présent article s'insère dans le cadre de l'étude du phénomène de départ volontaire des salariés. Dans un premier temps, nous avons défini ce concept et identifié ses différentes approches ainsi que ses déterminants. Ces derniers sont d'ordres individuels, organisationnels et sectoriels. Ensuite, nous avons traité le concept d'implication organisationnelle en tant qu'un facteur spécifique agissant sur la prise de décision de mobilité et sur lequel l'organisation pourrait agir pour limiter son impact. Nous avons, pour cela, montré que cette variable interagit avec la démarche de gestion des compétences adoptée par la direction des ressources humaines et constitue par conséquent un frein au départ volontaire des individus.

Dans un second temps, nous avons spécifié la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. En effet, cette dernière s'atteint et s'enrichit par le bon usage des pratiques GRH, au service de la performance individuelle et collective. Parmi ces pratiques, l'on peut citer l'investissement en formation générale et spécifique, le développement des formes d'incitations internes comme la rémunération et la mise en place d'un système de promotion ainsi que le renforcement du degré d'attachement et d'engagement vis-à-vis de l'organisation. Cependant, la mesure de la performance organisationnelle reste plus au moins ambiguë compte tenue de la multiplicité des critères disponibles.

Dans un troisième temps, nous avons montré que la mobilité des salariés se résumant uniquement en son volet quantitatif, se traduit aussi bien par des effets négatifs que par des effets positifs.

A l'issue de notre revue de la littérature, nous avons présenté notre modèle conceptuel de la mobilité intégrant toutes les relations que nous avons pu identifier entre nos variables d'intérêt et présentant une idée sur le déroulement de son processus. Il s'avère, toutefois, nécessaire d'explorer empiriquement ce modèle afin de confirmer sa validité. Ainsi, nous envisageons dans une étape ultérieure, de mener cette étude sur le marché du travail tunisien afin de comprendre les mécanismes de son fonctionnement ainsi que le comportement de ses acteurs.

## Bibliographie

- ABRAHAM J. (2004), « Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité », dans Guerrero et al, *Gérer les carrières : enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert
- ACEMOGLU D., PISCHKE J. S. (1998), « The structure of wages and Investment in General training », *NBER Working Paper*, n° 6357.
- ALLEN N. J., (1996), Affective reactions to the group and the organization, In M. A. West (Éd.), *Handbook of work group psychology* (p. 371-396). Chichester : Wiley.
- ALLEN, N. J., MEYER, J. P., (1996), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- ANGLE H. L., LAWSON M. B., (1994), Organizational commitment and employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count, *Psychological Reports*, vol.75, n°3, 1539-1551
- ARCHAMBEAU L. (2002), *The structure of opportunity: A multilevel analysis of interfirm job mobility*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Californie, Berkeley
- ARTHUR J.B., (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 670-687
- ASHFORTH B. E., SAKS A.M., (1996), Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment, *Academy of Management Review*, vol.39, n°1, p.149-178
- BARNEY J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol.17, n°1, p.99-120
- BARON J. N., DAVIS-BLACK A., BIELBY W. T. (1986), « The structure of opportunity: how promotion ladders vary within and among organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol.31, n°2, p.248- 273
- BATAL C. (1997), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Tome 1 : « l'analyse des métiers, des emplois et des compétences », Paris, Les Editions d'Organisations
- BECKER G. (1962), « Investment in human capital: A theoretical analysis», *Journal of Political Economy*, vol.70, n°5, p.9-49
- BENTEIN K., STINGLHAMBER F., VANDENBERGHE C. (2000), « L'engagement des salariés dans le travail », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n°3, p.133-157
- BENTEIN K., VANDENBERGHE C., DULAC T., (2004), Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail, *Congrès de l'AGRH 2004, Ecole des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, du 1<sup>er</sup> au 4 septembre*
- BESSEYRES DES HORTS C. H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Les Editions d'Organisation
- BLAU P. M., DUNCAN O. D. (1967), *The American Occupational Structure*, New York, John Wiley & Sons
- BOURBONNAIS J. P., GOSSELIN A. (1988), « Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90 : un tour d'horizon », *Gestion*, vol. 13, n°1, p. 23-29.
- BURZLAFF H., Le PADELLEC J. P. (2001), *La stratégie du mouvement*, Paris, Editions Liaisons.
- CADIN L., BENDER A. F., SAINT-GINIZIEZ V. (2003), *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert

- CADIN L., BENDER A. F., SAINT-GINIZIEZ V., PRINGLE J. (2000), « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, n°37, p. 76- 96
- CAMPBELL J.P. (1977), « On The Nature of Organizational Effectiveness», in GOODMAN P.S., PENNING J.M. (éd), *New Perspective on Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass, p.13-62
- CAPELLI P. (1999), « Career jobs are dead », *California Management Review*, vol.42, n°1, p.146- 167
- CAROLL G. R., Mayer K. U. (1986), « Job-shifts Patterns in the Federal Republic of Germany: the effects of social class, industrial section and organizational size », *American sociological Review*, vol.51, p.323- 341
- COHEN A., (1991), Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: a meta-analysis, *Journal of Occupational Psychology*, vol.64, n°3, p.253-268
- CROZIER M., (1964), *The bureaucratic Phenomen*, Chicago, University of Chicago Press
- DANY F., LIVIAN Y. F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, Paris, Vuibert
- DEFFAYET S., VAN HEEMS F. (1995), « Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage ? », *Personnel, ANDCP*, n°365, p.36-41
- DELERY J. E., DOTY D. H. (1996), « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, p. 802-835.
- DIPRETE T. A., (1993), « Industrial Restructuring and the mobility response of American workers in the 1980s », *American Sociological Review*, vol.58, n°1, p.74- 96.
- DRUCKER P. F. (1999), « Knowledge Worker productivity : The biggest challenge », *California Management Review*, vol.1, n°2, p.79-94
- DUPRAY A., HANCHANE S. (2000), « Les effets de la formation continue en entreprise sur la mobilité et le salaire des jeunes en début de vie active », *Céreq- Génération 92- Notes de travail*, n°7, Décembre
- DURAND T. (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, n°127, p.84-102.
- EISENBERGER R., FASOLO P., DAVIS-LAMASTR V, (1990), Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology*, vol.75, n°1, p.51-59.
- EMERY Y., GONIN F. (1999), *Dynamiser les ressources humaines*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (PPUR).
- EVERAERE C. (1997), *Management de la flexibilité*, Paris, Economica
- FELDMAN D. C. (1976), «A Contingency Theory of Socialization», *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p.433-452
- FOLGER R., KONOVSKY M. A., (1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, vol.32, n°1, p.115-130.
- GORZ A. (1998), « Le travail perd sa centralité dans la vie des gens », *Alternatives Economiques*, n°157, p. 62
- GRANOVETTER M. (1974), *Getting a Job: a Study of Contacts and Careers* , Cambridge, Harvard University Press, (1995, 2nd Edition).
- GRANOVETTER M. (1986), « Labor mobility, internal markets and job matching: a comparison of the sociological and economic approaches », *Research in Social stratification and Mobility*, vol.5, p.3- 39
- GUEST R. H. (1962), « Managerial succession in complex organization», *The American Journal of Sociology*, vol.68, n°1, p.47-56

- HACHEN D. (1992), « Industrial characteristics and job mobility rates », *American Sociological Review*, vol.57, n°1, p.39-55
- HACKETT R.D., BYCIO P., HAUSDORF P.A., (1994), Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three- component model of organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, vol.79, n°1, p.15-23
- HALABY C. N. (1988), «Action and Information in Job Mobility Process: The Search Decision », *American Sociological Review*, vol.53, n°1, p. 9-25
- HALL R. H. (1977), *Organizations : Structure and Process*, New Jersey, Prentice-Hall
- HAVEMAN H. A., COHEN L. E. (1994), « The ecological dynamics of careers: The impact of organizational founding, dissolution, and merger on job mobility », *American Journal of Sociology*, vol.100, n°1, p.104-152
- HERRBACH O., MIGNONAC K., SIRE B., (2006), « Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°59, p.3-16
- ICHNIOWSKY C., SHAW K., PRENNUSHI G., (1997), The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines, *The American Economic Review*, vol. 87, n° 3, p. 291-313.
- JALETTE P. (1997), *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle: le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec*, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures, Université de Montréal, en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (PH.D) en Relations Industrielles
- JANOWITZ M. (1958), « Social stratification and mobility in West Germany », *The American Journal of Sociology*, vol.64, n°1, p.6-24
- JARNIAS S. (2003), « Gestion des compétences et implication organisationnelle : comment gérer et dépasser les contradictions cachées ? », *Communication « jeune chercheur »*, *Journée AGRH*
- JOVANOVIC B. (1979), « Job matching and theory of turnover », *Journal of Political Economy*, vol.87, n°5, p. 972-990.
- KASARDA J. O. (1973), «Efforts of personnel turnover, employee qualifications and professional staff rations on administrative intensity and overhead», *Sociological Quarterly*, vol.14, p. 350-358
- KELLER R. T., (1997), Job Involvement and Organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers, *Journal of Applied Psychology*, vol.82, n°4, p.539-545
- KLARSFELD A. (2001), « Peut-on rémunérer explicitement les compétences ? ». *Comportamento Organizacional e Gestao*, vol. 7, n°. 2, p. 319-334
- KO J.-W., PRICE, J. L., MUELLER C. W. (1997), Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea, *Journal of Applied Psychology*, vol.82, n°6, p.961-973
- LAWLER E. J., (1992), Affective attachment to nested groups: A choice process theory, *American Sociological Review*, vol.57,n°3, p.327-339.
- LEE K. B., (1992), *A study of affective, continuance, and normative commitment to the organization*, Thèse de doctorat non publiée, Sung Kyun Kwan University, Séoul, Corée.
- LOUIS M.R. (1980), « Career Transitions : varieties and commonalities », *Academy of Management Review*, vol.5, n°3, p.329-340
- MACDUFFIE J.P., (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, p. 197-220.
- MARCH J. G., SIMON H. A. (1958), *Les Organisations*, trad. par Rouchy J.-C., Paris, Dunod, 1999

- MATHIEU J.E., ZAJAC D.M. (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment», *Psychological Bulletin*, vol.108, n°2, p. 171-194
- MEFTAH. R, ELOUAER. I, (2006), « Le développement d'une dimension collective du capital humain comme alternative au départ volontaire des salariés», *International Association For Fuzzy-Set Management and Economy*, Hammamet, Tunisie, 30 Novembre-02 Décembre
- MEYER J. et ALLEN. (1984), « Testing the “ Side-bet” theory organization commitment: re-examination of the continuance and affective scales», *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378
- MEYER J., ALLEN N. (1991), « A three component conceptualization of organizational commitment», *Human resource Management Review*, vol.1, p. 69-81
- MEYER J. P., ALLEN N. J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Beverly Dive, Sage Publications.
- MEYER J. P., ALLEN N. J., SMITH C. A., (1993), Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, vol.78, p.538-551.
- MEYER J. P., BOBOCEL D. R., ALLEN N. J. , (1991), Development of organizational commitment during the first year of employment : A longitudinal study of pre-and postentry influences, *Journal of Management*, vol. 17, p.717-733.
- MCNEELY B. L., MEGLINO B. M., (1994), The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, vol.79, n°6, p.836-844.
- MORIN E. M., SAVOIE A., BEAUDIN G. (1994), *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Montréal, coll. HEC, Gaëtan Morin Editeur
- NACKENOFF C. (1983), «Economic dualism and what it means to American labor force participants », *Journal of Politics*, vol.45, n°1, p. 110-142
- NICHOLSON N., WEST M. (1989), «Transitions, work histories, and careers », *Cambridge University Press*.
- ORGAN D.W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA : Lexington
- PEIPERL M. A., BARUCH Y. (1997), « Back to Square Zero: The Post-Corporate Career», *Organizational Dynamics*, vol.25, n°4, p. 7-22.
- PENROSE E. T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, New York, John Wiley & Sons
- PERROT S. (2001), *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Paris, Economica
- PICHAULT F., NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Editions du Seuil
- RAHALI H. (2004), *Flexibilité de l'emploi et implication organisationnelle*, Mémoire de DEA en Management encadré par Mme Mamlouk Zeinab, Université de Tunis El Manar
- RANDALL D.M., (1990), the consequences of organizational commitment : Methodological investigation, *Journal of organizational Behavior*, vol. 11,n°5, p.361-378
- REICHERS A. E., (1985), A review and reconceptualization of organizational commitment, *Academy of Management Review*, vol. 10, n°3, p. 465-476.
- REICHERS A. E., (1986), Conflict and organizational commitments, *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n°3, p.508-514
- RESKIN B., ROOS P.A. (1992), « Jobs, authority and earnings among managers: the continuing significance of sex », *Work and Occupations*, vol.19, n°4, p.342- 365
- RIKETTA M. (2002), Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, vol.57,n°23, p.257-266

- ROGER A., VENTOLINI S. (2005), « La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques », *15<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Montréal*.
- ROUSSEAU D. M., ARTHUR M. B. (1999), « The boundaryless human resource function: Building agency and community in the new economic era », *Organizational Dynamics*, vol. 27, n°4, p. 7-18
- ROUSSEL P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Editions Economica,
- SCHOLL, R. W., (1981), Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force, *Academy of Management Review*, vol.6, p.589-599
- SHORE L. M., BARKSDALE K., SHORE T. H., (1995), Managerial perceptions of employee commitment to the organization, *Academy of Management Journal*, vol.38, n°6, p. 1593-1615.
- SIRE B., TREMBLAY M. (1999), « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? ». *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre, p.129-139.
- SOMERS M. J., BIRNBAUM D., (1998), Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts, *The Journal of Organizational Behavior*, vol.19, n°6, p.621-634
- SORENSEN A.B. (1977), «The structure of inequality and the process of attainment », *American Sociological Review*, vol. 42, n° 6, p. 965-978
- STAW B. M. (1980), « The consequences of turnover. », *Journal of Occupational Behavior*, vol. 1, n°4, p. 253-273.
- STEERS R. M. (1977), *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*, California, Goodyear Publishing Company.
- STEWMAN S., KONDA S.L. (1983), «Careers and Organizational labor markets: demographic models of organizational behaviour », *The American Journal of Sociology*, vol.88, n°4, p. 637-685.
- STIGLER G.J. (1961), «The economics of information », *Journal of Political Economy*, vol.69, n°3, p. 213-225.
- STINCHCOMBE A. L. (1979), « Social mobility in industrial labor markets », *Acta Sociologica*, vol.22, n°3, p.217- 245
- SWEENEY P. D., MCFARLIN D. B., (1993), Workers' evaluations of the « ends » and the « means » : An examination of four models of distributive and procedural justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 55, n°1, p.23-40.
- TEECE D.J. (1998), « Capturing value from knowledge assets: The New economy, markets for Know-how, and intangible assets », *California Management Review*, vol.40, n°3, p.55-79
- VAN MAANEN J., SCHEIN E.H. (1979), « Toward a theory of organizational socialization », *Research in Organizational Behavior*, vol.1, p.209-264
- VAN DE VEN A. H. (1980), « A Process for Organization Assessment», in LAWLER E. E., NADLER D. A., CARMANN C. (ed.), *Organizational Assessment perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*, New York, John Wiley, p.548-568.
- VAN DER LINDEN B., (1999), Rotation des emplois et mobilité des travailleurs en Belgique, *Cahiers Economiques de Bruxelles*, 2<sup>ème</sup> trimestre 1999, n°162, p. 107-148.
- VARDI Y. (1980), «Organizational Career Mobility : An Integrative model», *Academy of Management Review*, vol.5, n°3, p. 341-355
- VATTEVILLE E. (2003), *Management stratégique de l'emploi*, Paris, EMS (Management et Société)
- WANOUS J. P., (1992), *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers* (2e éd.). Reading, MA: Addison-Wesley.

- WANOUS J. P., POLAND T. D., PREMACK, S. L., DAVIS K. S., (1992), The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors : A review and meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, vol.77, n°3, p. 288-297.
- WHITE H. C. (1971), « Multipliers, vacancy chains and filtering in housing», *Journal of the American institute of planners*, vol.37, n°2, p.88-94
- WIENER Y. (1982), Commitment in organizations: A Normative View, *The Academy of Management Review*, vol.7, n°3, p.418-428
- WILLIAMSON O. (1979), « Transactions cost economics: The Governance of Contractual Relations », *The Journal of Laws and Economics*, vol. 22 , n°2, p. 233-261
- WILLIAMS L. J., ANDERSON S. E., (1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, vol.17, n°3, p. 601-617.