



Les bonnes feuilles des Masters

Avril 2011

Les usages pluriels de la mobilité professionnelle

Erika NIZARD – Université Paris XIII

Master II (2010)

La question des mobilités professionnelles tend à se développer depuis quelques années au sein de la fonction publique d'Etat. Plusieurs mesures ont récemment vu le jour avec pour objectif d'encourager les mouvements des agents.

A l'instar du privé, la carrière d'un agent public, et notamment d'un cadre, se doit d'être dynamique en accordant une place importante au mouvement d'un poste à l'autre, voir même d'une structure à l'autre, favorisant ainsi la circulation des savoirs et le renouvellement des compétences. Mais, par delà cet usage strictement professionnel, les agents publics ont su faire de la mobilité une réponse à leurs attentes personnelles. Cette utilisation différenciée est particulièrement visible au sein d'une direction régionale et interdépartementale d'un ministère en région Ile-de-France.

Des mobilités variables selon les catégories d'agents

La mobilité professionnelle n'est pas une démarche aussi simple qu'on pourrait le croire dans la fonction publique d'Etat. Il ne s'agit pas seulement de faire le choix de partir puis de postuler sur un poste vacant pour pouvoir changer d'affectation. Le processus est bien plus complexe que cela et dépend de plusieurs autres facteurs. Toutefois, bien que cette démarche soit ouverte à l'ensemble des agents titulaires, on observe des différences dans l'utilisation de la mobilité, particulièrement notables selon les catégories de fonctionnaires.

D'après une enquête réalisée auprès des agents d'une direction régionale et interdépartementale, 88% des sondés¹ affirment avoir déjà effectué au moins une mobilité au cours de leur carrière.

Cette tendance générale cache néanmoins des pratiques divergentes très nettes entre les différentes catégories d'agents. En effet, à la question : « *La mobilité professionnelle est-elle une notion importante dans votre carrière ?* »², 87% des cadres A ont répondu positivement contre 67% des catégories B et seulement 50% des catégories C.

Au vue de ces premiers résultats, les catégories A semblent donc beaucoup plus attachées à la mobilité que les autres catégories d'agents. Sur l'ensemble des cadres ayant retourné le questionnaire 70% déclarent avoir déjà effectué trois mobilités ou plus.

Contrairement aux cadres A, les agents de catégories B et C sont nettement moins impliqués dans la mobilité professionnelle. Ils sont en effet 74% à n'avoir effectué au maximum que deux mouvements durant leur carrière.

Une étude plus détaillée des chiffres permet d'observer des pratiques divergentes à l'intérieur même de ces catégories. Chez les C administratifs, l'usage de la mobilité apparaît extrêmement faible. Il s'agit en effet d'une catégorie d'agents très stable. Certains services ont d'ailleurs des agents présents depuis plus de 20 ans.

A l'inverse, chez les B techniques le recours à la mobilité est nettement plus régulier soit parce qu'ils affichent des ambitions de carrière plus marquées soit parce qu'ils retournent en province dès que l'occasion se présente pour des raisons surtout d'ordre financier. De plus, pour ces spécialistes, l'intérêt du travail est assez limité dans la région. Les enjeux agricoles et forestiers ne sont pas aussi importants que dans d'autres chefs lieux de France.

Le recours à la mobilité est donc très différent en fonction de la catégorie à laquelle appartient l'agent. Alors que pour les premiers la mobilité est une pratique courante, pour les seconds il ne s'agit que d'une pratique ponctuelle. Mais, quelles peuvent être les raisons à l'origine de ces différences ? Comment expliquer un rapport à la mobilité si divergent ?

¹ Questionnaire sur la mobilité à destination des agents.

² Questionnaire sur la mobilité à destination des agents.

Une nécessité d'évoluer professionnellement

Selon les catégories d'agents, la mobilité professionnelle n'est pas appréhendée de la même manière.

Chez la plupart des cadres, la mobilité représente un élément majeur de leur carrière. Beaucoup y voient le moyen de « s'ouvrir à de nouveaux horizons », « d'éviter l'enlisement sur un poste », « d'entretenir la motivation par de nouveaux défis », ou encore « d'acquérir de nouvelles compétences »³. De façon globale, l'accent est principalement mis sur l'importance de pouvoir se renouveler au cours de sa vie professionnelle.

Mais, pour de nombreux agents de cette catégorie, la mobilité est aussi assimilée à une nécessité liée à la progression de carrière. C'est un préalable permettant l'accès à certains postes et plus rapidement car « bouger » témoigne d'une maîtrise de différentes situations, de différents rôles et surtout l'acquisition de compétences généralistes.

Cette vision des choses est particulièrement visible dans les corps techniques supérieurs qui ont vocation à évoluer sur des emplois de haut niveau d'encadrement. C'est pourquoi, on attend d'eux qu'ils s'impliquent fortement dans la réflexion de leur déroulement de carrière. En effet, un agent de catégorie A ou A⁺ doit occuper une suite de postes qui devra lui permettre, par un enrichissement des compétences, d'être capable d'exercer des fonctions à fortes responsabilités.

La mobilité apparaît donc comme un outil fondamental dans la carrière des cadres, moteur de leur évolution professionnelle. D'ailleurs, si un agent de catégorie supérieure reste plusieurs années sur le même poste, sans entreprendre de mobilité, il risque de voir sa carrière en pâtir. En effet, rester sur le même poste toute une carrière ou faire très peu de mobilités est généralement perçu par l'employeur comme un manque d'ambition et d'implication dans sa carrière. A l'inverse, un agent dont la carrière est marquée par plusieurs mouvements sera perçu comme ouvert d'esprit, adaptable et surtout comme ayant envie d'aller de l'avant.

En revanche, pour les agents de catégories B et C la mobilité est davantage assimilée à une contrainte. Le changement que sous tend toute mutation n'est pas toujours évident à accepter. Il représente parfois même un risque (perte de repères, changement d'habitudes, nouveau cadre de travail,...) bien trop important, que certains fonctionnaires ne sont pas prêts à franchir.

Un profond changement souvent synonyme de contraintes

Pour les catégories B et C de fonctionnaires, la tendance générale est davantage à la stabilité. La mobilité n'est généralement pas vécue comme un avantage pour la carrière, et n'a pas toujours des conséquences financières favorables. Il arrive même que certains agents n'en aient jamais faite, privilégiant alors un avancement d'échelons à l'ancienneté.

Face à ce constat, nous pouvons donc nous interroger sur ces différences de pratiques et tenter d'y apporter des explications.

³Propos d'agents cadres

Il faut tout d'abord comprendre que les exigences en matière de mobilité ne sont pas les mêmes entre un agent cadre et les autres. Les catégories supérieures sont en effet amenées au cours de leur carrière à encadrer des équipes, à prendre la parole en public auprès d'importants partenaires, et à défendre plus largement la position de l'Etat. Il est donc préférable en termes de motivation et de management d'avoir des agents qui ont connu différents postes que des agents réfractaires aux changements.

Dans ce cadre, les mobilités géographiques et fonctionnelles sont fortement recommandées. Elles sont le signe d'une capacité à prendre des risques et à s'adapter à un contexte nouveau.

Cependant, ces mouvements ne sont pas toujours sans conséquence. L'agent peut être contraint à changer de région et donc à déménager ce qui représente un coût qu'il serait injuste de faire supporter à des agents qui n'en ont pas les moyens. En effet, dans l'ensemble, les catégories supérieures disposent de traitements leur permettant de faire face à une bonne partie des frais engendrés par la mobilité, ce qui n'est pas le cas des autres catégories d'agents. Ainsi, plus le salaire est faible et plus la mobilité est difficile à assumer

Par ailleurs, il est à noter que les représentations de la mobilité sont différentes, parfois opposées, entre les catégories A et les autres agents. En effet, pour les cadres A, techniques ou administratifs, la mobilité représente un moyen d'accéder à davantage de responsabilités ou de s'ouvrir à d'autres horizons. Rester sur le même poste « toute sa vie » est souvent une idée inconcevable pour cette catégorie d'agents.

A l'inverse, pour les agents de catégories B et C, en particulier ceux relevant de la filière administrative, la mobilité est souvent synonyme de « contrainte ».

Cette vision est encore plus présente chez les « anciens », c'est à dire ceux ayant réalisé toute leur carrière au sein de la structure : « *La mobilité professionnelle, c'est trop de changements. D'ailleurs, je n'ai jamais fait de mobilité dans ma vie. Cela fait 32 ans que j'occupe ce poste et cela me convient très bien* ».

Changer ses habitudes peut en effet susciter de nombreuses craintes. Comme l'explique très bien J.ABRAHAM, « *par nature, les services ou les endroits que l'on ne connaît pas font peur* » (2004, p48). En acceptant le changement, l'agent prend le risque d'être moins performant, de faire une erreur et de devoir faire des efforts pour apprendre. De plus, la nouveauté occasionne nécessairement une perte de repères. Dans ce contexte, la mobilité peut vite être perçue comme déstabilisante pour l'individu qui craint de ne pouvoir s'adapter à son nouvel environnement. Pour J. Abraham, le changement implique donc des efforts pour recréer des liens, se refaire une image et aussi le risque d'y perdre un peu de sa légitimité professionnelle. Celle-ci s'acquière au travers de l'expérience du salarié qui, par ancienneté dans son poste, va développer un certain nombre de compétences.

Ainsi, en changeant d'emploi ou même de service, certains agents peuvent avoir peur de perdre leur expertise et par la même occasion, la légitimité acquise auprès de leurs collègues.

Toutefois, cette représentation du changement est à nuancer selon les âges. Les jeunes agents des catégories B et C effectuent cependant un peu plus de mobilités aujourd'hui que les générations précédentes. Le chômage a fait entrer dans la fonction publique des personnes

avec des bagages intellectuels importants. Il est en effet de plus en plus courant de voir des jeunes diplômés passer les concours pour être à l'abri de la précarité et obtenir un emploi stable.

Mais, le déséquilibre entre l'offre et la demande de postes se traduit par le fait qu'un grand nombre de candidats sont surdiplômés par rapport au poste recherché.

Ainsi, « en 2006, 40% des lauréats à un concours de catégorie C (niveau BEPC) avaient au moins le niveau bac⁺² et 13% avaient au moins le niveau Bac+4 » (Rouban, 2009, p80).

De plus, les tâches effectuées sont souvent d'un niveau supérieur au poste occupé. Il arrive assez fréquemment de voir des agents de catégorie C effectuer un travail, voire même occuper un poste de catégorie B.

A terme, cette situation peut engendrer une cascade d'effets pervers. Les nouvelles recrues peuvent vite être déçues par leur emploi. Elles ne se sentent en effet pas reconnues à leur juste valeur et postulent pour une nouvelle affectation ou passent les concours internes pour rattraper leur situation professionnelle.

Pour ces jeunes agents surdiplômés, faire des mobilités est donc plus envisageable que leurs collègues des générations antérieures. A la différence des nouveaux, les anciens se considèrent à leur juste degré d'employabilité. Ils déclarent occuper un poste en adéquation avec leur qualification et ne cherchent donc pas forcément à en changer.

Plus largement, les agents de catégories B et C n'ont pas les mêmes désirs d'évolution que les agents cadres. Ils vont en effet avoir tendance à privilégier leur vie personnelle ou familiale au détriment de leur investissement dans la sphère professionnelle. D'ailleurs, nombreux sont les commentaires de ces catégories d'agents à aller dans ce sens :

« Ma carrière professionnelle ne prime pas sur ma vie personnelle, la mobilité est pour moi un frein »⁴,

« C'est ma vie privée qui passe bien avant ma carrière [...]. Je ferai une mobilité si vraiment il le faut, en cas de raz le bol général ou d'une mauvaise entente avec la hiérarchie »⁵.

Finalement, les catégories B et C adopteraient une attitude à l'égard de leur structure proche de celle des « localistes » à l'inverse, les cadres A s'apparenteraient davantage aux « cosmopolites » (Merton, 1998, p296). A travers ces deux concepts, le sociologue américain R.K. Merton propose de distinguer différents degrés de dépendance au lieu de résidence. Pour cela, il a réparti les individus le long d'une échelle graduée allant d'un comportement social d'extrême dispersion (cosmopolite) à un comportement extrêmement localisé (localiste).

Le « local » désigne un individu confinant l'essentiel de ses intérêts à l'intérieur de la communauté et s'intéressant peu à la société globale. Il est particulièrement attaché à son milieu de vie et doute de pouvoir réussir économiquement et affectivement ailleurs.

A l'inverse, le « cosmopolite » renvoie à une personne se préoccupant surtout du monde extérieur dont il se considère membre. Il ne se sent pas rattaché à un espace particulier et évolue de manière très étendue dans l'agglomération urbaine pour satisfaire ses besoins.

⁴ Commentaire d'une secrétaire administrative catégorie C.

⁵ Commentaire d'un agent technique catégorie C.

Une des découvertes les plus intéressantes de R.K. Merton est que les différences majeures entre les deux orientations sont liées à la trajectoire résidentielle. Par exemple, les « localistes » sont généralement originaires de leur localité de résidence ou y demeurent depuis longtemps. Le cosmopolite, loin de rejeter les liens qui le lient à sa communauté, en entretient d'autres. Il est plus réceptif à l'idée de partir et il a d'ailleurs souvent résidé dans d'autres communautés. Dans ce schéma, « *les cosmopolites sont moins stables que les locaux* » (*Ibid.*, p297).

Les catégories B et plus encore les catégories C font donc preuve d'une certaine stabilité comparée aux cadres A, beaucoup plus enclins à réaliser des mobilités. Cependant, ces propos sont à nuancer lorsque l'on considère « les mobilités invisibles ». En effet, bien que ces agents n'aient pas tellement pour habitude de changer de structure, ils leur arrivent tout de même de changer d'affectation en interne. Au sein de la direction régionale et interdépartementale étudiée par exemple, certains agents de catégories C sont depuis toujours sur leur poste mais d'autres ont aussi fait des mobilités fonctionnelles pour occuper un nouveau poste ou passer d'un service à un autre. Or, ces mouvements ne sont pas soumis à la commission administrative paritaire (CAP)⁶ et par conséquent ne sont pas comptabilisés par les services « Ressources Humaines » comme « mobilité ». Ainsi, il serait faux de croire que ces catégories d'agents sont totalement enracinées sur le poste.

De la même manière, il serait complètement erroné de penser que la mobilité est utilisée uniquement à des fins professionnelles. Celle-ci peut également répondre à stratégies beaucoup plus personnelles.

Des usages de la mobilité répondant à des stratégies individuelles

A l'instar du privé, la fonction publique n'est pas épargnée par les problématiques du mal être au travail. Il arrive en effet parfois qu'un fonctionnaire ne se sente pas bien sur son poste, ou que les relations avec sa hiérarchie soient vécues sur un mode conflictuel. Dans un registre plus personnel, certains agents peuvent, à un moment donné de leur carrière, se retrouver loin de leur conjoint, ou de leur région d'origine et donc de leurs attaches. Dans ce cas, la mobilité professionnelle peut représenter un moyen efficace pour sortir d'une situation jugée complexe.

Un univers professionnel vécu comme non favorable

Le mal-être au travail est une réalité aux conséquences parfois très lourdes, comme l'attestent les récents suicides dans certaines grandes entreprises.

Si ce phénomène est reconnu pour les salariés du privé, il ne l'est toujours pas dans la fonction publique affirme A. Duriez, formatrice et consultante en matière de risques

⁶ Commissions composées à égalité de représentants de l'administration et de représentants élus du personnel. N'ayant qu'un pouvoir consultatif, elles interviennent cependant systématiquement pour la titularisation, l'élaboration des tableaux d'avancement, les demandes de mutation,...

psychosociaux dans le secteur public, les agents apparaissant comme protégés par la sécurité de l'emploi. Pourtant, « *la souffrance des fonctionnaires est de plus en plus souvent dénoncée par les médecins, les psychologues mais aussi par certains agents qui éprouvent un mal-être profond* » (Duriez, 2007, p11).

De récentes études, réalisées par l'Institut de veille sanitaire, ont elles aussi révélé des résultats intéressants. Il en ressort que les femmes sont plus victimes de mal-être que les hommes et que les secteurs les plus touchés sont l'énergie, la finance et la fonction publique. Stress, manque de reconnaissance du travail, nécessité de s'adapter à de multiples changements, les causes sont nombreuses.

Malgré tout, « *peu s'insurgent face à cette situation* » (Ibid., p11). Les agents préfèrent la plupart du temps se taire de peur de compromettre leur carrière. Certains tombent alors malades, et enchainent les arrêts de travail. D'autres parviennent à partir à l'occasion d'une mobilité professionnelle. L'usage de cet outil ne se limite donc pas au discours véhiculé par l'Etat. Exploitée majoritairement par les cadres dans l'optique de diversifier leur carrière, la mobilité professionnelle peut aussi être utilisée à d'autres fins, afin de se défaire d'un environnement vécu comme non favorable.

A titre d'exemple, les changements issus des réorganisations ne sont plus l'apanage des entreprises du privé et touchent aujourd'hui les services publics, ces derniers devant faire face à de nouvelles exigences quant à leur productivité et leur efficacité.

Dans la direction régionale et interdépartementale concernée par notre travail, 17% des agents ont affirmé que leur dernière mobilité s'est faite à la suite d'une « restructuration du service ou de la structure », et parmi eux 50% déclarent vouloir faire une mobilité dans les deux ans à venir⁷.

A. Duriez soulève au travers des nombreux témoignages recueillis une absence de prise en compte du facteur humain dans les moments de réorganisation. Les projets sont souvent mis en place « *en sous estimant les réactions de doutes, d'insécurité et de stress des fonctionnaires* » (Ibid., p33), ce qui peut avoir des conséquences néfastes sur leur capacité à s'adapter.

Dans le cadre des évolutions actuelles de la fonction publique d'Etat, ces situations sont nombreuses. L'abandon de certaines missions ou encore le rapprochement de structures conduisent les agents à réaliser des mobilités « subies ». Ces derniers peuvent alors se retrouver sur des postes ne correspondant pas forcément à leur profil.

La mobilité est donc utilisée parfois comme véritable « échappatoire ». Elle permet à de nombreux agents de sortir d'une situation dans laquelle ils ne trouvent pas satisfaction.

Mais les situations susceptibles de provoquer un stress important relèveraient surtout de l'absence de reconnaissance du travail, étroitement liée aux pratiques managériales. Il arrive en effet que les causes du mal-être soient à rechercher du côté d'un manque de considération vis-à-vis de la personne, en tant qu'être humain, mais aussi de la qualité du travail fourni. L'auteur évoque également les risques d'un contrôle du travail trop rigoureux, parfois même

⁷ Questionnaire sur la mobilité à destination des agents.

« castrateur », ne laissant que très peu de marge de manœuvre à l'agent ce qui peut alors être facteur de démotivation.

Par ailleurs, le supérieur hiérarchique peut décider de faire supporter une charge de travail lourde sur certains de ses agents. Si cette récupération du travail reconnaît d'une certaine manière la qualité du travail fournie, elle peut être là encore source de découragement.

A l'inverse, des agents peuvent se retrouver dans des situations de sous-charge de travail qui les amènent à se demander à quoi ils servent. Cela correspond à l'expérience des salariés « placardisés ». Dans ce cas, l'employé voit son poste vidé de toute substance et donc de tout intérêt. Pour A. Duriez, cette négation des compétences se manifeste souvent par une non-reconnaissance ou une dévalorisation du travail. Pourtant, quel que soit le salarié, la reconnaissance du travail « *constitue un facteur de satisfaction personnel fondamental* » (2007, p44). En effet, le fait de ne jamais valoriser un agent ni la qualité de son travail peut être source d'une réelle souffrance dans la mesure où en contre partie des efforts fournis, le salarié est dans l'attente d'une compensation. Les conséquences sont aussi lourdes pour le service concerné puisque cela entraîne une perte d'efficacité globale, crée une mauvaise ambiance et détériore les conditions de travail.

Enfin, il ne faut pas omettre le facteur relationnel (mauvaise entente avec la hiérarchie, ou plus largement avec les collègues) pouvant être à l'origine d'une réelle souffrance au travail. D'ailleurs, 6% des agents ⁸interrogés déclarent avoir réalisé leur dernière mobilité afin de trouver un meilleur cadre de travail (ambiance, hiérarchie,...).

Il est évident que l'on ne peut pas s'entendre avec tout le monde. Idéologies, caractères, valeurs socioculturelles sont autant de facteurs susceptibles de créer des tensions. Mais si les divergences de points de vue sont normales, elles ne doivent pas tourner à l'affrontement systématique. Or parfois, l'incompatibilité est telle qu'elle empêche toute forme de communication.

La mobilité professionnelle ne répond donc pas toujours à des intérêts d'ordre professionnels. Même si les discours vont en ce sens, et n'accordent d'importance qu'à cette dimension, les agents ont su adapter cet outil à leurs attentes personnelles. Ainsi, faire une mobilité peut être une solution pour sortir de situations « tendues ». Changer de poste est en effet une façon efficace de trouver un second souffle et de retrouver dynamisme et efficacité.

Notons par ailleurs, que le bien-être d'une personne est souvent rattaché à deux environnements, le cadre de travail mais aussi la sphère privée. Nous avons vu que les agents pouvaient utiliser la mobilité professionnelle notamment pour quitter un poste ne convenant plus. Cependant, l'utilisation de cet outil peut également répondre à des considérations bien plus personnelles.

La prise en compte des considérations personnelles

⁸ Questionnaire sur la mobilité à destination des agents.

Au même titre que la vie professionnelle, la vie privée d'un individu connaît de nombreuses évolutions au fil du temps. Chacun est en effet amené à faire des rencontres, à se retrouver face à des situations imprévues, ou à avoir des aspirations nouvelles qui ne correspondent plus avec le présent. La mobilité professionnelle apparaît alors comme un moyen de répondre à des attentes personnelles. Les salariés l'ont d'ailleurs bien compris et n'hésitent à recourir à cet outil quand cela leur est possible.

Cette situation est particulièrement courante lorsque le conjoint d'un agent est éloigné géographiquement.

Dans la structure étudiée, plusieurs agents sont originaires de province et ont décidé de rejoindre l'Ile-de-France afin de suivre leur conjoint travaillant dans le secteur privé. La région francilienne est en effet vectrice de nombreux emplois, incitant les personnes ne trouvant pas de travail dans leur région d'origine à venir s'y installer. Toutefois, accepter un tel choix implique de laisser derrière soi ses centres d'intérêts, et notamment sa famille. Pour éviter que cette situation ne soit trop difficile à vivre, la mobilité professionnelle apparaît aux yeux de nombreux agents comme « la solution ».

Si l'Ile-de-France attire certains agents, elle peut également en faire fuir d'autres. Plusieurs agents interrogés souhaitant effectuer une mobilité dans les deux ans l'ont justifié par une volonté d'améliorer leur cadre de vie. Ainsi, il est indispensable, quand on effectue l'étude d'attractivité d'une région, de passer outre des images trop globales et de s'intéresser à l'ensemble de ses caractéristiques autrement dit son accessibilité, ses possibilités d'emploi et de carrière mais aussi des critères tels que la cherté de la vie, le parc de logements, etc.

D'un côté, dans l'opinion commune, l'Ile-de-France est une grande métropole européenne et mondiale, dynamique sur le plan économique de part son tissu varié d'entreprises. Par ailleurs, la région Ile-de-France bénéficie d'un patrimoine culturel et historique exceptionnel, reconnu à travers le monde. Toutes ces qualités peuvent donc séduire et ainsi décider des fonctionnaires à effectuer une mobilité dans la région.

Toutefois, ces atouts se voient très vite contrebalancés par un coût élevé des logements. En effet, bien souvent la vie est perçue comme trop chère pour permettre à un agent venu de province de s'installer en Ile-de-France. Contrairement au secteur privé, dans lequel un salarié arrivant dans la région Ile-de-France pour occuper un nouvel emploi, verra son salaire augmenter en fonction du coût de la vie, la fonction publique ne prend que très marginalement ce critère en compte.

Par ailleurs, la détérioration de la qualité de vie est une autre raison justifiant le départ en mobilité de nombreux agents. Les déplacements en transports en commun en région parisienne peuvent en être une cause. Source d'inconfort et d'incertitude, notamment dans la bonne organisation des articulations entre temps de travail et temps familiaux, ils peuvent avoir un impact certain sur la santé physique et mentale des salariés. En effet, le temps passé dans les transports rend les salariés moins énergiques et moins disponibles, ce qui est cause de fatigue. Entre la multiplication des correspondances, les temps de voyages très longs et les

désagréments lié à l'entassement, il est difficile pour un agent tributaire des transports en commun de ne pas arriver sur son lieu de travail stressé.

Outre la cherté de la vie et le problème de transports, le besoin d'un meilleur cadre de vie peut également être déclencheur d'une demande de mobilité. La région parisienne est très urbanisée et il est difficile pour les provinciaux de s'acclimater complètement à ce nouvel environnement. C'est pourquoi le besoin d'espaces verts, de calme et d'air pur est souvent mentionné par les agents basés aux alentours de Paris. Par ailleurs, les agents ayant fondé une famille ne se voient pas toujours élever leurs enfants en région parisienne. Ils préfèrent privilégier un cadre de vie plus agréable et adapté à la vie de famille, où ils auront la possibilité d'avoir une grande maison.

Parallèlement à la recherche d'un environnement plus sain, on retrouve les agents ayant quitté leur région d'origine, à la suite d'une mobilité obligatoire et souhaitant y revenir afin de se rapprocher de leurs attaches. L'exemple des jeunes titulaires est d'ailleurs flagrant. Une fois le concours obtenu, la première structure accueillant les agents n'est pas forcément celle souhaitée en premier choix. Ainsi, un jeune fonctionnaire pourra se voir confier un poste hors de sa région natale. Il n'est pas rare que suite à cette mobilité obligatoire, l'agent demande à revenir dans la région qu'il avait laissée trois ans auparavant. De la même manière, certains agents sont venus dans la région pour trouver un poste leur permettant de prétendre à leur promotion. Il est en effet moins évident lorsque l'on vient de province d'effectuer une mobilité qui implique un changement de fonction et de structure, la grande majorité des établissements publics se trouvant en Ile-de-France. A l'issue des trois ans réglementaires écoulés, il n'est pas rare que l'agent formule une demande de mobilité afin de retrouver ses proches.

La mobilité professionnelle est donc un outil à disposition de tous les fonctionnaires mais certains vont en avoir un usage plus fréquent et stratégique que d'autres. La catégorie à laquelle appartient l'agent est en ce sens un critère de distinction évident. Motivés par une recherche de développement personnel mais également l'occupation de postes à forte responsabilité, les cadres A ont su intégrer la mobilité dans leurs pratiques plus que les autres catégories d'agents souvent moins ouverts au changement.

Par delà les aspects professionnels, la prise en compte de la sphère privée dans les choix de mobilité démontre que les agents, et particulièrement les cadres, ont su contourner l'usage mis en avant par les directives ministérielles et repris par leur hiérarchie pour répondre à leurs aspirations personnelles.

erika.nizard@gmail.com

BIBLIOGRAPHIE :

ABRAHAM Jocelyne, Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité, chapitre 3, in GUERRERO Sylvie, CERDIN Jean-Luc, ROGER Alain, *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives*, Editions Vuibert, 2004, 424p.

DURIEZ Anne, *Alerte à la souffrance*, Editions Balland, 2007, 282p.

MERTON Robert K, *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Editions Armand Colin, 1998, 384p.

ROUBAN Luc, *La fonction publique*, Editions Découverte, 2009, 128p.
