

GESTION DE LA MOBILITÉ, UN ACTE MANAGÉRIAL À PART ENTIÈRE

Delphine GOURDON-CABARET

Docteur en sciences de gestion – Enseignante ULCO^{1[1]}

Abstract: *The development of mobility and the ability of the individual to adapt to changing employment or moving to another, taking into account that it has updated, intensify, diversify is the... a possible response to the need for security in a context of turbulence. This applies even more comprehensive concept of employability, which wants to make every employee an actor of his professional career and prepare for a change even more carrying unknown to the change of company. We focus in this paper on tools, roles and functions of managers in management and skills development for the adaptability and mobility, primarily from the lessons of experience developing the skills of managers of a large business.*

Mots-clés: *capital humain, politique de gestion et de management, l'adaptabilité et la mobilité, la mobilité externe, la mobilité interne de salarié*

Développer la profitabilité dans un environnement incertain est le principal but de toute entreprise. Les directions générales et les directions des ressources humaines cherchent donc à valoriser et à développer leur capital humain. Pour cela elles doivent le gérer et le mobiliser en cohérence avec leur stratégie. Les autres richesses de l'entreprise, sources de productivité sont des biens matériels ou immatériels qu'il est, bien souvent, possible d'acheter ou de copier.

Avec les évolutions contextuelles, l'activité humaine est devenue réellement créatrice de valeur et représente le premier capital des entreprises. La différence de performance entre les entreprises évoluant sur les mêmes créneaux résulte bien souvent des équipes qui la composent: les hommes avec leurs compétences, leur motivation et leur enthousiasme. En effet, face au marché où la concurrence s'arrache les parts, l'optimisation de la totalité des facteurs de productivité est nécessaire. L'entreprise se doit ainsi de maintenir à niveau, et conserver sa première richesse: le capital humain. Les politiques de gestion et de management des RH favorisent à cet effet le développement de toutes les formes de mobilité (fonctionnelles et géographiques) du personnel au sein des entreprises. «*Les variations du milieu obligent à optimiser la flexibilité pour faciliter les mutations organisationnelles nécessaires. La flexibilité est donc recherchée partout (par rapport aux effectifs, au temps de travail, à la polyvalence, etc.)*». (Deglaine, 2006).

^{1[1]} Université du Littoral Côte d'Opale, Groupe de Recherche sur les Économies Locales. Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation. Maison de la Recherche en Sciences de l'Homme. 21 Quai de la Citadelle. B.P. 5528. 59383 Dunkerque cedex 1.

Selon A. Meignant (2000), l'objectif essentiel de la GRH est de «*disposer à temps, d'effectifs suffisants et en permanence de personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performances et de qualité et ceci dans le climat social le plus favorable possible*».

Un des rôles essentiels des responsables des ressources humaines est donc de veiller à la mise en œuvre de l'ensemble des activités ayant pour but l'intégration efficace des individus et des groupes au sein de l'entreprise. A cet effet, ils ont recours à des outils de capitalisation des compétences. Une de leurs missions principales est de «*créer les conditions de l'éco-auto-ré-organisation, c'est à dire la capacité d'un système à s'adapter tout en restant lui-même...*». (Genelot, 2001).

L'évaluation et le développement des potentiels des hommes de l'entreprise est l'une des conditions indispensables permettant l'émergence de la mobilité et l'adaptabilité individuelle et collective. Aujourd'hui on parle de vision organisationnelle des compétences, de «*gestion du changement, qui passe par la gestion des hommes, leur mobilisation et la mobilité des compétences*». (Sire, 1999). Les capacités et degrés de mobilité du personnel vont devenir de plus en plus déterminantes pour la pérennité des entreprises.

Il s'agit donc pour les dirigeants et les managers d'une mission primordiale, celle de faire naître la flexibilité et la mobilité au niveau du personnel. Pour s'engager dans cette voie il leur est nécessaire de passer d'un rôle de donneur d'ordres à celui de développeur de compétences et de motivation.

Cependant la mise en place de la mobilité est délicate car elle suscite des phénomènes de résistances aux changements. Elle peut être synonyme d'efforts supplémentaires, de contraintes, de disparition de points de repère sécurisants. La flexibilité n'est efficace que dans un système ayant suffisamment de points de repère permanents, pouvant ainsi sécuriser les individus soumis à la complexité et aux changements. Le développement de la mobilité et de la capacité de l'individu à s'adapter à l'évolution de son emploi ou à s'orienter vers un autre, compte tenu des compétences qu'il a su actualiser, intensifier, diversifier... est l'une des réponses possibles au besoin de sécurisation dans un contexte de turbulence. Ceci s'applique même au concept plus global d'employabilité qui veut rendre tout salarié acteur de sa carrière professionnelle et le préparer à un changement encore plus porteur d'inconnu à savoir le changement d'entreprise. Nous insisterons dans cette communication sur les outils, rôles et fonctions spécifiques des managers en terme de gestion et développement des compétences pour l'adaptabilité et la mobilité, essentiellement à partir des enseignements d'une expérience de développement des compétences des cadres d'une grande entreprise.

I – La mobilité externe

Une carrière est devenue une succession de postes, de décisions de mobilité, souhaitées (expatriation, démission) ou subies (licenciement ou fin de CDD): c'est la mobilité externe. Il semblerait toutefois que la mobilité professionnelle n'est pas inscrite dans les pratiques alors que 80 % des compétences actuelles deviendront obsolètes dans les 10 ans à venir.

La mobilité géographique des travailleurs à l'intérieur de l'Union européenne reste faible et en juillet 2001, la CCIP s'était inquiétée, dans le rapport présenté par Elisabeth Hervier intitulé "favoriser la mobilité géographique des travailleurs au sein de l'Union européenne", des difficultés rencontrées par les expatriés au sein de l'Union.

Les PME, qui envisagent de s'établir ou d'exercer plus ponctuellement une activité dans un autre Etat membre, sont les premières affectées et rencontrent, à tous les stades de leur projet, maints obstacles, d'inégale portée: outre les réticences familiales ou culturelles, la méconnaissance des langues peut constituer une source de blocage, tout autant que la difficulté d'accès aux informations et aux démarches administratives, le problème de la reconnaissance mutuelle des diplômes, les imprécisions de la réglementation communautaire, ou encore les obstacles liés à la protection sociale ou à la fiscalité.

Afin de stimuler la mobilité du travail au sein de l'Union européenne et d'agir sur l'ensemble des paramètres susceptibles de peser dans la décision de mobilité intracommunautaire, quatre axes de propositions ont été soulignés:

Axe 1 – Faciliter l'accès à l'information et simplifier les procédures

Pour pallier l'absence d'une véritable culture de la mobilité en Europe, améliorer l'offre d'information sur la mobilité et accélérer la mutualisation des offres et demandes d'emploi au niveau de l'Espace économique européen.

Axe 2 – Accroître l'efficacité des systèmes juridiques

Pour une large application des principes de mobilité, et pour une reconnaissance mutuelle des compétences et des qualifications

Axe 3 – Mieux coordonner les systèmes de protection sociale

Pour élargir et simplifier le champ d'application personnel, rationaliser et simplifier le champ d'application matériel, pérenniser et sécuriser les détachements, et encadrer et garantir la conservation des droits à prestation.

Axe 4 – Adapter les règles fiscales pour éviter les freins à la mobilité

Pour encourager la circulation des salariés, rénover, sinon créer, un véritable statut de l'impatrié.

Le système éducatif a aussi un rôle prépondérant. L'innovation et les nouvelles technologies sont insuffisamment transmises au sein des programmes scolaires malgré l'émergence du défi imposé par la société de l'information. Favoriser l'apprentissage d'une langue étrangère avant l'âge de 8 ans représente un levier complémentaire identifié.

Le même constat peut être fait à propos de la mobilité géographique: rien ne la favorise. Ces 10 dernières années, 38% des citoyens européens ont changé de résidence principale, parmi lesquels 68% sont restés dans la même ville.

Le rapport préconise donc la création d'un portail consacré à la mobilité en Europe, sur lequel seraient fournies, à terme, les équivalences des classifications professionnelles. De plus, pour permettre la validation des acquis, le rapport préconise la création d'une instance européenne chargée de la reconnaissance des qualifications.

Les propositions clés du rapport de la CCIP ont été intégrées dans le Plan d'action de la Commission européenne en faveur „des compétences et de la mobilité” de février 2002.

La mobilité externe permet de saisir les opportunités et de progresser généralement plus vite qu'en interne. Elle constitue une préoccupation croissante des DRH qui veulent conserver une dynamique de renouvellement modérée du personnel, éviter la démotivation des salariés qui n'ont pas de perspectives internes, sélectionner et conserver les compétences d'avenir et aider à partir celles qui seront moins utiles dans le futur. Entreprises et pouvoirs publics sont donc à l'origine de la sédentarité des Européens.

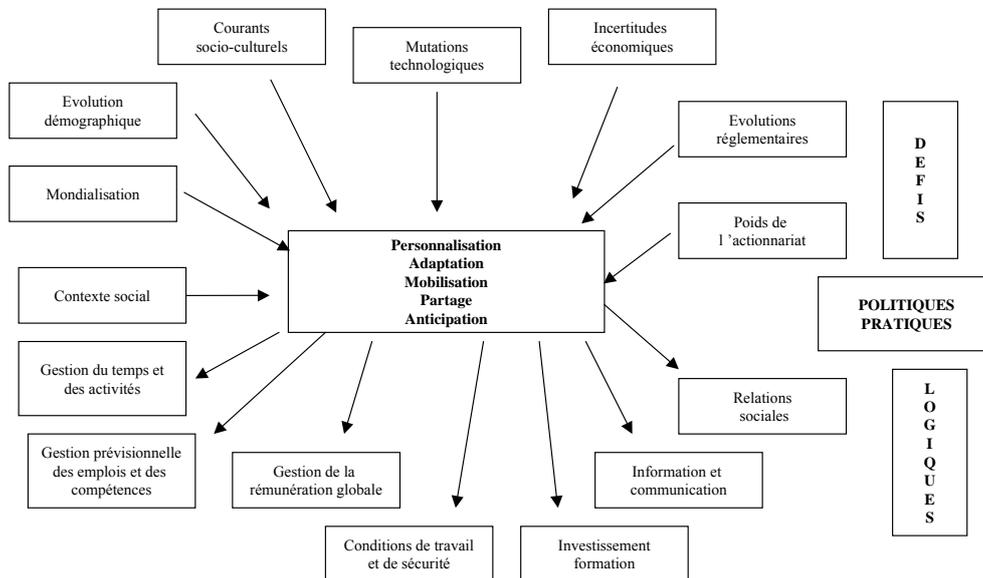
Le service de gestion et développement des ressources humaines a donc une mission bien définie en matière de mobilité.

II – La mobilité interne

II.1 – La gestion des compétences: enjeu stratégique pour l'entreprise et facteur essentiel de différenciation concurrentielle.

La gestion des Ressources Humaines, parce qu'elle est basée sur les hommes, ne peut être étudiée de façon isolée. Il est en effet impossible de dissocier la fonction RH de son contexte: les DRH sont perpétuellement sous influence externe, que ce soit les mutations technologiques, la réglementation sociale, l'environnement économique...

C'est à partir de ce constat que Lawrence et Lorsch (1999) ont énoncé la théorie de la contingence. Cette théorie se base sur l'idée que l'on ne peut analyser l'évolution de la GRH que si l'on prend en compte tous les facteurs de contingence. Le modèle ci-dessous permet d'identifier la relation entre les différentes dimensions (logiques, politiques et pratiques).



Les deux facteurs qui paraissent pouvoir réellement influencer la fonction RH sont les variantes économiques et les évolutions socioculturelles.

La mondialisation de l'économie modifie profondément les pratiques de gestion des ressources humaines car la concurrence est de plus en plus exacerbée, ce qui entraîne une flexibilité du personnel de plus en plus accrue.

La nécessité est désormais d'adapter les compétences des hommes, et ainsi de passer d'une logique de poste à une logique de compétences. Les DRH travaillent dorénavant dans un esprit de prospective de façon à pouvoir anticiper les évolutions plutôt que d'avoir à s'y adapter.

La prise en compte des besoins est fondamentale en terme de recrutement, formation, promotion et repose sur la comparaison entre les compétences actuelles des salariés et celles nécessaires dans les activités futures de l'entreprise. Ceci permet de développer régulièrement les potentialités et l'employabilité de chacun.

Pour cela, il faut donc inventer sans cesse de nouveaux modes de gestion fondés sur le développement et la mobilisation des compétences (mise en place des entretiens professionnels...).

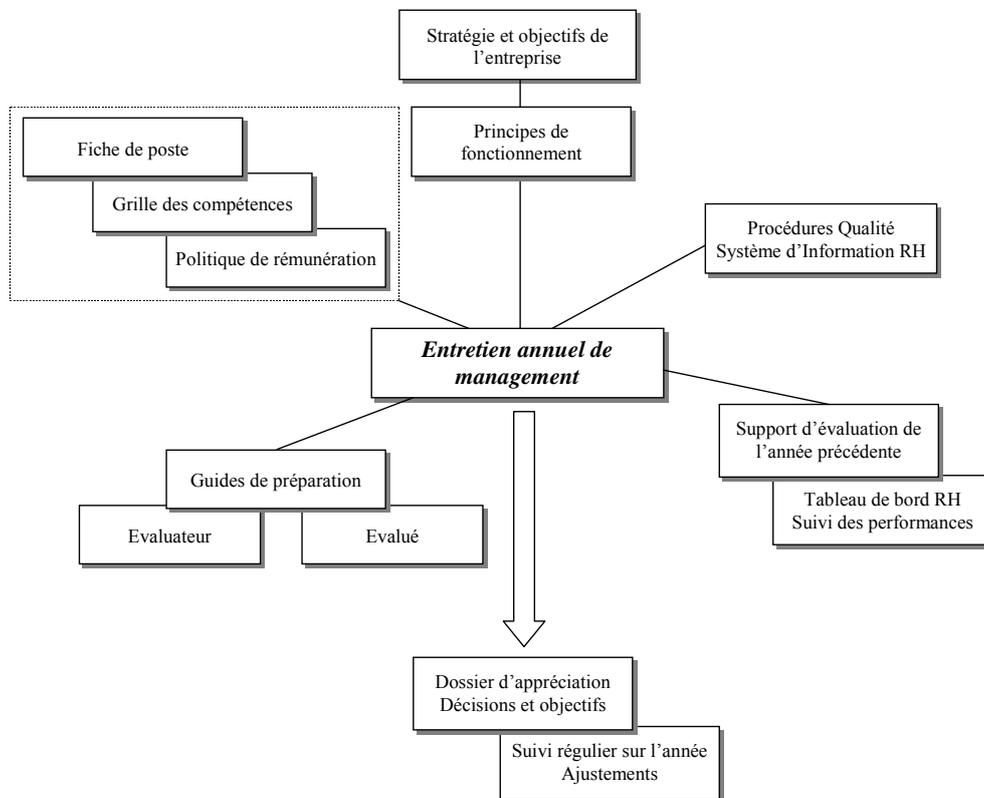
II.2 – La gestion prévisionnelle des emplois et carrières

Le premier outil de gestion qu'utilise le service Ressources Humaines est la gestion prévisionnelle. En effet, la gestion prévisionnelle des ressources humaines est un outil puissant pour la mobilité et l'évolution des carrières. Elle recouvre quatre champs différents:

- la gestion prévisionnelle des effectifs
- la gestion prévisionnelle des emplois
- la gestion prévisionnelle des compétences
- la gestion des carrières

C'est le responsable de formation qui recense les besoins de l'organisation afin de pouvoir adapter les salariés à leurs nouvelles tâches. Il peut se baser sur les entretiens annuels d'évaluation (schéma ci-après) et déterminer si les évolutions de fonction peuvent être assurées par la formation.

PROCESSUS DE CONSTRUCTION DU SYSTEME D'APPRECIATION



La mise en place de dispositifs de pilotage de carrière via le bilan professionnel et de compétences correspondent également à ces pratiques de plus en plus développées face à la montée des exigences professionnelles des salariés (souhait de développement personnel...) et à l'évolution socioculturelle (dispersion des familles, européanisation...).

II.3 – La formation

Le deuxième outil est la formation. Il s'agit d'un investissement pour l'entreprise qui recherche le développement de la compétence collective. La formation nécessite une véritable réflexion sur l'analyse des besoins.

La formation doit être considérée comme:

- un moyen de *développement* car elle permet au salarié de conserver son emploi et lui assure une progression au sein de son entreprise
- un moyen de *croissance* car une main d'œuvre compétente permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité en matière de production
- un moyen de *faire face aux changements*.

La formation est un outil de management qui va permettre aux salariés de développer leur potentialité et de les faire évoluer dans leur carrière. Par exemple, des formations sont dispensées pour certains salariés afin qu'ils soient habilités à effectuer plusieurs tâches. Ils deviennent ainsi polyvalents sur un ou plusieurs postes.

Afin d'atteindre un niveau maximum de compétences à chaque poste, les formateurs et les formés ont à leur disposition des documents qui ont été créés dans le but de perpétuer le savoir-faire de l'entreprise et ainsi éviter une perte de compétences au fil des années en partie due aux départs en retraite des ouvriers les plus expérimentés.

Différents types de documents sont mis en place à cet effet: un profil de compétences pour chaque poste, une définition de poste, un document concernant le suivi et la validation des compétences à acquérir pour chaque poste lors de la formation ainsi que des documents concernant les réglages, la qualité et l'auto contrôle aux machines.

La formation et les répercussions qu'elle entraîne sur la carrière du salarié jouent un rôle important en terme de motivation à la mobilité, le salarié évolue et participe à la gestion de sa carrière, cela lui permet d'être reconnu et valorisé dans son travail.

Les instances impliquées dans la mise en place du projet doivent être très claires sur leur objectif, l'accent étant mis soit:

– ***Sur l'évolution „horizontale” du nombre de tâches à effectuer.***

Par l'enrichissement, l'élargissement de fonctions ou postes. Il est nécessaire de:

- Connaître la proportion de salariés aptes à développer les connaissances et compétences essentielles et prêts à s'investir dans la polyvalence
- S'interroger sur la façon de fournir le meilleur soutien organisationnel à cette nouvelle polyvalence.

Il est important qu'il y ait une étroite collaboration entre l'encadrement et la fonction RH. Ceci tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.

– ***Sur une responsabilisation „verticale” accrue de la mission.***

Les équipes autonomes ont l’avantage d’offrir:

- Une solution radicale aux problèmes de qualification et de motivation.
- Dans certains cas, le véritable noyau d’une nouvelle structure organisationnelle mieux adaptée aux environnements complexes et changeants.

Afin de mener à bien une véritable politique de gestion des ressources humaines et un plan de mobilité, l’organisation sera dotée d’un système d’information performant: « ensemble organisé de ressources: matériel, personnel, données, procédures permettant d’acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons...) ». (Reix, 1995)

III – Les enseignements d’une expérience

Cette recherche a été réalisée au sein d’une grande entreprise française lors de la mise en place de la re-classification des postes. A cet effet une cellule «mobilité et emploi» a été créé pour réaliser ce projet.

La problématique qui se posait, concernait une pyramide des fonctions qui s’était complètement enkystée au point où l’entreprise n’arrivait plus à reprendre son souffle vital pour faire face à la concurrence naissante et innovante.

Les dirigeants de cette organisation ont compris que pour entreprendre un tel changement il leur faudrait des forces vives pour le mener, et les mieux placés en la matière étaient les encadrants: appelés les managers directs ou «N+1».

Ils se sont inspirés des travaux de M. Thévenet (2006) qui nous enseigne que «*Le seul vecteur gagnant dans la réussite d’un projet est la volonté manifeste de la direction*». Ce qui signifie bien que si les cadres ne s’impliquent pas dans le processus d’accompagnement de la mobilité et du changement, le projet n’aura aucune chance d’aboutir.

Ce redéploiement de la mobilité au sein de cette grande entreprise a nécessité une transformation profonde des structures, des systèmes, des visions et surtout des identités et des rôles des cadres dirigeants. Il leur a été demandé en effet de se préoccuper non seulement de leur développement personnel mais aussi de celui de leurs collaborateurs. Ils ont été formés à différentes techniques dont quelques unes qui seront présentées dans les paragraphes suivants. Pour donner force et priorité à ce rôle dans leur fonction d’encadrant, chaque année ils étaient évalués et notés sur ces objectifs de conduite et management des hommes. Ils devaient s’intéresser au potentiel des acteurs, concept qui désigne selon Guittet, (1995) «*l’ensemble des aptitudes, des capacités, des compétences non utilisées actuellement dans le poste de travail et qui pourraient se développer dans d’autres activités, ou dans un autre contexte. La notion de potentiel, renvoie à une conception dynamique et évolutive des compétences d’une personne*».

Cette transformation du rôle des cadres dans ces entreprises a été vécue comme une véritable révolution du fait de leur ancrage profond sur des vieilles croyances et habitudes qui consistaient à reconnaître un cadre par ses connaissances et savoir faire techniques, tels des experts dans leur domaine mais cette fois il ne s'agissait plus d'accorder à un ingénieur la possibilité de s'isoler dans un bureau et réaliser son travail sans relation avec une équipe.

Les chefs de service ont suivi des formations de management dans l'objectif de se responsabiliser davantage (apprendre à conduire des entretiens, à gérer une carrière, à évaluer une personne...).

III.1 – Objectif et finalité de la formation des cadres

Un des grands objectifs de la Direction des Ressources Humaines est de soutenir les encadrants dans leur responsabilité managériale. Chaque responsable doit être capable de gérer les Ressources Humaines en leur apportant les outils adéquats (formation sur le management).

Le Directeur des Ressources Humaines implique davantage les encadrants en élargissant leurs champs de compétences au niveau de la gestion des Ressources Humaines. Pour exemple, les chefs de service prennent la décision finale quant au recrutement d'un salarié qui sera sous leur direction. Tout ceci dans le but de responsabiliser les managers, de les faire participer et de les faire réfléchir sur un plan de progression pour chaque salarié.

Le but recherché est d'impliquer davantage les managers afin qu'ils se sentent intégrés dans le projet de mobilité et qu'ils contribuent à développer le processus de formation et de développement des compétences. Dans l'action il s'agit de les rendre capables de communiquer davantage, de conduire les entretiens professionnels, de gérer les carrières et d'évaluer de façon objective le personnel.

La formation des cadres avait pour objectif de développer non pas les « hard competences » regroupant les connaissances, les savoir-faire et les aptitudes à exercer certaines activités professionnelles, mais spécialement les « soft competences » englobant les motivations, les traits de personnalité, l'image de soi, les comportements comme la capacité à communiquer, à travailler en groupe et à animer les équipes.

La participation des managers dans la gestion et le développement de la mobilité et des évolutions professionnelles modifient les rapports qui existent entre les managers et les collaborateurs, et plus spécifiquement les rapports de pouvoir et la marge de liberté des acteurs dans le système (concepts empruntés à Crozier et Friedberg, 1992).

On ne s'étonnera donc pas qu'une telle dimension de changement et de vision suscite de vives résistances à la fois au sein du personnel qui peut exprimer sa peur de perte de repères... et à la fois au niveau des encadrants qui ne souhaitent pas partager le pouvoir.

Nous ne développerons pas cette fois les différentes formes de résistances et de mécanismes de défense déployées par les acteurs (Gourdon-Cabaret, 2007), mais il est nécessaire de mentionner que ces blocages internes ont pour résultat d'amoinrir la capacité d'action et la capacité créatrice des équipes. Les tensions et

les conflits se cristallisent autour du rôle de l'encadrant, de sa relation à la notion de pouvoir et de la marge de liberté accordée aux collaborateurs.

L'effet le plus directement sensible de ces blocages est le développement d'une certaine inertie ou forme de «bureaucratization» reproduisant de manière quasi caricaturale le cercle vicieux décrit par M. Crozier dans les équipes de direction du monopole. Les conflits inter-personnels sont exacerbés, le climat se dégrade, le formalisme s'installe, les objectifs du travail et de l'action ou de la mission s'effacent derrière les conflits d'attribution ou de reconnaissance.

Le manager doit construire des relations de confiance avec les acteurs et traverser pour cela le «système immunitaire». Edgar Schein décrit parfaitement ces processus dans un de ses ouvrages (1999).

III.2 – La nécessaire relation de confiance

L'instauration d'une relation de confiance fait partie des conditions de réussite du management «personnalisé». *«La conduite du changement demande, immédiatement, d'acquiescer la confiance de personnes clés, ce type de relation permet au collaborateur de dire sans risque ce qu'il cache et qui peut bloquer le changement»* (Faurie, 2008, p. 229)

Lorsque le collaborateur se sent accepté tel qu'il est et pas contrôlé ou jugé, il n'a plus besoin de «jouer un rôle», de faire semblant, de se conformer à l'image qu'il croit que l'on attend de lui. La confiance se crée et se construit dans un climat relationnel chaleureux, ouvert et bienveillant, elle n'est pas gagnée d'avance.

C'est une rencontre de deux personnes et les attitudes du manager sont déterminantes dans la relation. Plusieurs préconisations sont donc à retenir compte tenu de la sensibilité de la relation et de l'enjeu, c'est à dire la gestion et le développement des compétences et de la mobilité.

L'écoute est essentielle. Le manager doit essayer d'appliquer la méthode d'écoute active, méthode où le savoir n'est plus prioritaire.

Elle suppose proximité (de l'autre) et distance (avec soi et ses propres préjugés).

III.3 – Les attitudes fondamentales du manager

«Tout être humain qui entre en contact avec un autre possède le pouvoir de produire une amélioration ou une détérioration dans sa relation à l'autre» (Rogers, 2005).

Il ne faut pas confondre l'autorité avec l'autoritarisme ou l'encadrant recherche la prise de pouvoir sur le subordonné et s'inscrit alors dans un rapport dominant-dominé.

Ont donc été retenus comme éléments déterminants de l'efficacité de la relation, ceux qui ont été étudiés et analysés par Rogers au sujet de la relation d'aide:

- Le respect chaleureux:

Cette attitude repose sur l'idée que le salarié est un être humain de valeur et de dignité. Quels que soient ses comportements, il a le droit de prendre ses propres

décisions et de mener son activité comme il l'entend. La non-directivité et le non-jugement sont préconisés pour une meilleure écoute.

- L'authenticité:

Le manager doit se montrer capable d'une écoute «*authentique*», d'une certaine compréhension, en fait quelqu'un qui peut mériter sa confiance.

Il cherche à comprendre le sens que la personne donne à son projet professionnel si possible.

- La compréhension empathique:

La compréhension de l'autre ne se porte pas sur le contenu, mais sur la capacité à saisir les émotions de l'autre. Le manager ne peut se cantonner à l'intérieur de sa propre perception, c'est-à-dire qu'il laissera de côté sa manière de voir les choses pour aller les voir à travers les perceptions de son interlocuteur. Il essaiera de développer une réelle écoute et veillera à faire abstraction de tout préjugé.

- La libération des émotions:

Le monde émotif d'une personne est comparable à un *iceberg*. Certaines émotions peuvent être facilement communiquées verbalement et non verbalement, d'autres par contre peuvent être restreintes soit par manque de moyens d'expression soit parce que la personne n'a pas confiance en l'autre. Le manager peut provoquer par ses attitudes la libération des émotions et des peurs qui inhibent la personne. Dès lors, il facilitera l'acceptation du changement et de la mobilité proposée par l'entreprise ou envisagée par la personne elle-même en communiquant avec son supérieur. «*La négociation et le changement, c'est passer de l'émotionnel au rationnel*» (Faurie, 2008).

Chacun reconnaît aujourd'hui l'importance de la dimension psychologique dans le management et le fonctionnement des équipes. C'est pourquoi Albert et Emery (1998) se sont intéressés à la part d'émotion dans les compétences du manager et soutiennent l'idée que c'est ce savoir-faire, plus que tout autre, qui lui permettra de diriger ses collaborateurs là où l'autorité ne fait plus recette.

Aujourd'hui, l'encadrement des hommes consiste à tirer le meilleur parti de soi-même et des autres pour contribuer au développement de la performance et de la mobilité. Ce type de leadership repose sur des valeurs telle qu'honnêteté, confiance, exemplarité, etc (Duluc, 2000).

III.4 – La formation au management des hommes avec un outils référencé 360° feed back

L'objectif de cette formation consiste à développer les compétences managériales des encadrants en proposant une démarche individuelle d'amélioration des compétences: diagnostic, formation, plan d'action. Le 360° est un outil d'observation des pratiques managériales individuelles qui permet à un manager de comparer sa propre évaluation à la perception de son entourage.

Cette méthode permet d'obtenir des informations précises sur la performance «managériale» d'un individu. Elle s'appuie sur des retours de perceptions émanant de différentes sources telles que les supérieurs hiérarchiques, les subordonnés directs, la personnes concernée, ses collègues... Les questionnaires d'évaluation

sont distribués à ces différentes personnes et les résultats sont mis en comparaison. Ensuite une formation et un plan d'action personnalisés sont proposés au manager afin de réduire les écarts constatés et d'améliorer les compétences.

Dans la formation les différents styles de management sont présentés et les fondements du management participatif sont rappelés et discutés.

Cette culture du feedback permet de créer des structures ouvertes et fluides où les collaborateurs auraient envie d'apprendre et d'évoluer en fonction de l'environnement extérieur.(Deglaine J., 2006).

Ces diverses méthodes sont donc utilisées dans les entreprises pour initier les encadrants au management des hommes et favoriser l'expression du potentiel et la mobilité de tous.

Conclusion

La thématique de la mobilité interne et externe du personnel est importante dans le sens où elle devient une réponse à la capacité d'adaptation des organisations aux turbulences de l'environnement économique et de la mondialisation des échanges.

Les variations du milieu obligent à optimiser la flexibilité pour faciliter les mutations organisationnelles nécessaires. La flexibilité est donc recherchée partout (par rapport aux effectifs, au temps du travail, à la capacité de l'individu à exercer plusieurs fonctions). Il s'agit de faire naître la flexibilité et la mobilité au niveau du personnel.

La gestion des compétences et de la mobilité interne et externe se situe dans une perspective non seulement de réactivité mais aussi de proactivité. La création de compétences nouvelles peut faciliter l'adaptation aux évolutions imprévues, et lorsque le contexte réclamera des aménagements plus ou moins profonds des structures internes de l'entreprise. Les compétences collectives et le degré de mobilité du personnel deviennent de plus en plus déterminantes pour la pérennité des entreprises.

La gestion par les compétences devient une réponse à la montée de la concurrence, à l'excédent des offres sur les demandes, aux exigences croissantes des clients et à l'arrivée des technologies de plus en plus sophistiquées.

De plus, dans un contexte de perturbations, de plus en plus d'entreprises privilégient la recherche d'une stabilité interne autour de nouveaux repères tels que l'établissement de relations de confiance avec les salariés, les actionnaires et les clients. La mise en place d'un „Management fondé sur la Confiance” est possible à partir des compétences au cœur de l'entreprise (Dejoux C., 2001) et d'une approche globale et agrégée de tous les types de compétences qui existent dans l'entreprise:

La gestion des compétences et de la mobilité constituent un potentiel d'adaptation des entreprises qui favorisera la réactivité face à un contexte instable et dans cette perspective on pourrait la qualifier de méthodologie de prévention. J.Y. Buck (1999) nous incite à réfléchir à la gestion des compétences qui constituera un des principaux facteurs de différenciation concurrentielle.

Toutefois la gestion par le management et le développement des compétences correspond à une stratégie globale et à un ensemble de pratiques organisées et spécifiques que met en place une entreprise pour clarifier les compétences individuelles et collectives qui lui seront utiles demain. Il s'agit de les définir, les mesurer, les développer et les exploiter, dans une perspective d'adaptation ou d'accommodation (transformation de l'environnement, des métiers...). Cette gestion prospective doit s'inscrire dans le quotidien des entreprises. Elle s'accompagne d'une gestion de plus en plus individualisée des salariés puisque la gestion des compétences et de la mobilité ne prend pas comme point de départ l'analyse de poste mais l'individu et les compétences. C'est donc la possibilité de trouver des nouvelles formes de relation, d'échange, de commandement et d'organisation au sein de l'entreprise qui révèlent et conditionnent la capacité d'adaptation et la survie des organisations.

Ces exigences d'adaptation interne remettent en question à leur tour les équilibres antérieurement acquis sur lesquels reposent non seulement le fonctionnement de l'équipe mais encore l'organisation du travail dans son ensemble. *«On ne peut agir efficacement dans le cadre d'un système qu'à partir d'une réflexion sur les propriétés de celui-ci. Cette proposition n'est pas aussi banale qu'il peut sembler. Nous refusons trop souvent de connaître la société telle qu'elle est. Nous passons notre temps à faire des projets de société qui n'ont pas la moindre chance d'être mis en œuvre, car ils ignorent tout de la vie complexe des systèmes humains et du jeu social réel.»* (Crozier, 1979)

Cela ne s'applique pas sans difficulté et suppose néanmoins que les managers et les groupes aient envie de s'engager dans cette voie, et participent au développement des compétences collectives. Les expériences montrent que les obstacles au développement de la mobilité interne ou externe et les difficultés de commandement ou de management ne doivent pas être sous-estimées dans les projets professionnels collectifs, sous peine de se traduire en échec et en préjudice pour les hommes et pour l'entreprise.

Compte tenu de la précarité des emplois actuelle (licenciements, chômage, CDD...), on pourrait être en droit de penser que le développement des compétences en vue de favoriser la mobilité représente un droit pour les salariés et un devoir pour l'entreprise en terme de citoyenneté et de responsabilité sociale.

Il nous semble primordial de retenir que la mobilité ne se décrète pas, qu'elle ne s'impose pas, elle se construit dans un environnement et un climat propice au changement et au développement des ressources humaines. Pour être mise en œuvre elle doit faire partie des valeurs et objectifs managériaux et entrepreneuriaux. Les rôles et fonctions des managers en terme de gestion et de développement des compétences pour l'adaptabilité et la mobilité du personnel sont devenus spécifiques et indispensables. Les cadres à haut potentiel, formés actuellement aux différentes techniques de management des hommes constitueront, sans nul doute, la nouvelle dynamique d'acteurs de changement et de mobilité.

Bibliographie

1. ALBERT E. & EMERY J.L., *Le manager est un psy*, Ed D'organisation, Paris, 1998.
2. BERNOUX P., «Pour une théorie du changement dans les organisations», *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003.
3. BUCK J-Y., *Le management des compétences*, Ed d'Organisation, Paris, 1999.
4. CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Ed. du Seuil, Paris 1963, p 149.
5. CROZIER M., *On ne change pas une société par décret*, Ed. du Seuil, Paris, 1979, p9.
6. CROZIER M. & FRIEDBERG E., *L'acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éd. du Seuil, 1992.
7. DEGLAINE J., «La découverte de sens pour les compétences des «hauts potentiels»: perspectives et limites» in MATMATI M. et LE BERRE M., *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons, 2006.
8. DEJOUX C., *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Ed d'Organisation, Paris, 2001.
9. DULUC A., *Leadership et confiance: Développer le capital humain pour des organisations performantes*, Ed Dunod, Paris, 2000.
10. FAURIE C., *Conduire le changement, transformer les organisations sans bouleverser les hommes*, Ed L'Harmattan, série Economie et Innovation, Paris, 2008.
11. GENELOT D., *Manager dans la complexité*, Paris, Insep Consulting Editions, 3^{ème} édition, 2001.
12. GUITTET A., *Développer les compétences*, ESF Editeurs, p 168, 1995.
13. GOURDON CABARET D., *Le management situé de la reprise d'entreprise, le cas des PME du Nord-Pas de Calais*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, ULCO Dunkerque, 2007.
14. HANDY L., DEVINE M., HEATH L., *Le 360°: un outil pour développer les managers*, Insep Editions, Paris, 1999.
15. LAWRENCE P.R. & LORSH J.W., *Adapter les structures de l'entreprise*, Ed d'Organisation 1999.
16. LE BOTERF G., *De la compétence*, Paris, Éd. d'Organisation, 1994
17. MEGEMONT J. L., «Mobilité professionnelle: Construction de l'identité et formation de la personne» in BAUBION-BROYE A. (sous la dir.), *Évènements de vie, transitions et construction de la personne*, Ramonville, Erès, 1998.
18. MEIGNANT A., *Déployer la stratégie Ressources Humaines*, Ed Liaisons, 2000.
19. MUCCHIELLI A., *Les mécanismes de défense*, Paris, P.U.F, 1992.
20. *Nouveau Courrier*, «Plan d'action de la Commission Européenne en faveur des compétences et de la mobilité» n°99, mai-juin 2002.
21. REIX R., *Système d'information et management des organisations*, Vuibert, 1995, p 67.
22. ROGERS C., *Le développement de la personne*, Paris, Éd. Dunod, 2005.
23. SCHEIN E.H., *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Prentice Hall, 1999.
24. TREMBLAY M. & SIRE B., «Rémunérer les compétences plutôt que l'activité?», *Revue Française de Gestion*, n°126, p. 129-139, novembre-décembre 1999.

25. THEVENET M., *La culture d'entreprise*, Paris, P.U.F., 2006.
26. ZARIFIAN P., *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*, Rueil Malmaison, Éd. Liaisons, 1999.