
La mobilité du personnel : représentations et réalités.

Yahn MANGEMATIN
Consultant Associé YZ Consulting & Formation
Doyen Honoraire de la Faculté de Droit Economie Administration de Metz

Sabine ANTOINE
Direction des Ressources Humaines
Sollac Florange

Sommaire

- 1 - Fondements de la démarche
 - 1.1 - mobilité et stratégie préventive
 - 1.2 - l'enquête
 - 2 - L'apport de l'enquête
 - 2.1 - la mobilité : une image plus positive, des pratiques contestables mais un indicateur certain de compétitivité.
 - 2.2 - la mobilité... un projet partagé
 - 2.3 - mobilité interne ou externe
 - 2.4 - mobilité et formation
 - 2.5 - mobilité et incitations financières
 - 2.6 - promouvoir une "culture" mobilité : progressivité et transparence.
 - 3 - Les évolutions constatées depuis 1992
 - 3.1 - évolution du contexte législatif
 - 3.2 - évolution du contexte économique et social
 - 3.3 - mobilité et restructuration : Sollac Florange
 - 4 - Conditions de réussite
- BIBLIOGRAPHIE
ANNEXES
- 1 - L'enquête
 - 2 - La mobilité dans le "mix-social"
 - 3 - La méthode "Delphi - Abaques Colorés"
 - 4 - La mobilité et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences intégrée

1 - Fondements de la démarche

1.1 - Mobilité et stratégie préventive

Après des évolutions historiques tantôt alternées tantôt parallèles, on peut constater que différents "modèles" de gestion du personnel s'interpénètrent aujourd'hui.

Une typologie en quatre phases des formes de "gestion du personnel" (le choix des termes est déjà lourd de sens) intéressante est proposée par Sandra MICHEL ¹.

Un premier principe "d'administration" du personnel repose sur une conception "rationnelle et fermée" de l'entreprise en tant qu'organisation : citons l'Organisation Scientifique de Travail et l'Organisation Administrative du Travail (Taylor et Fayol) qui ont forgé le mode d'organisation fordiste.

Un deuxième principe de "développement des relations humaines" repose sur une conception également "fermée" de l'entreprise mais oppose, au mouvement précédent, une alternative "naturelle" de l'organisation. Un individu motivé et intéressé dans sa sphère productive est source

¹Cahiers Français n°262 - 1993

d'amélioration de l'organisation tout entière mais cet individu reste cependant déconnecté des systèmes de décision.

Une troisième dynamique de "gestion des ressources humaines" tente de concilier une conception "rationnelle" et "ouverte" de l'entreprise. La mise en place d'une gestion contingente et segmentée vise à harmoniser les choix politiques internes et externes.

Une ultime conception vise à promouvoir le "développement social" de l'entreprise en associant une vision "ouverte" et "naturelle" de l'organisation. La recherche d'une mobilisation du personnel autour de valeurs garantes d'une culture et d'une cohésion sociale doivent assurer le succès.

Si les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines empruntent largement à l'ensemble des quatre "modèles", il semble qu'il se dégage des traits relativement nouveaux : l'Homme est réhabilité dans sa spécificité originale d'acteur construisant l'organisation. Il s'agit notamment d'intégrer les différences par le biais de l'analyse des compétences et des projets individuels.

Il nous semble que, pour ce qui est des pratiques de gestion sociale les plus avancées, on soit passé d'une analyse segmentée à une recherche typologique sur le personnel. L'approche segmentée a permis de repérer des segments de personnel aux comportements, attitudes et croyances suffisamment homogènes pour constituer des cibles opérationnelles vers lesquelles on applique des politiques sociales positionnées de façon adéquate.

L'approche typologique prend son essor dans l'analyse des individualités qui, dans un second temps, sont agrégées afin de détecter des cohérences "groupales". La gestion est centrée conjointement sur l'individu (sa spécificité, ses compétences, son projet personnel) et le collectif, ce qui a pour conséquence d'élargir considérablement l'espace temps dans lequel il convient de considérer l'opportunité d'une politique sociale. Il y a peu, une politique sociale se concevait dans un contexte réducteur : un salarié qu'il convient de fidéliser dans une entreprise. La fragilisation des systèmes productifs et du marché du travail entraînent une obligation de raisonner dans un contexte bien plus vaste. Il convient d'inclure la trajectoire globale du salarié dans l'espace (mobilités professionnelles internes et externes et mobilité géographique) et dans le temps (alternances d'un temps de travail et de formation voire de situations hybrides).

Il apparaît que la gestion du personnel ait à intégrer le passage de valeurs dominantes "d'ordre" à des valeurs intégrant le changement provoqué, à "réintroduire du mouvement"², en facilitant notamment le montage de passerelles tant internes qu'externes grâce à des politiques actives de **mobilité** des Hommes et des compétences (soutenues bien entendu par des politiques cohérentes de formation, de management, de communication, de recrutement, de rémunération, etc.).

²Xavier BARON, Cahiers Français n° 262

La mobilité constitue un axe majeur du "mix social" ³: et tout projet nécessite l'intégration prospective de cet axe dans le champ des possibles (gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences ⁴).

Face cependant à la dégradation de la situation économique, l'utilisation curative qui en a été faite dans l'entreprise, dans l'urgence, n'a pas vraiment permis de promouvoir une image constructive d'une mobilité d'autant mal vécue qu'elle faisait souvent partie d'outils de prospective pas toujours bien employés (démarches trop complexes, non partagées...) ⁵.

Il nous semblait opportun de faire le point sur la mobilité : dans quelles mesures l'image d'une mobilité "curative", inévitablement liée aux licenciements, aux restructurations et reconversions opérés depuis une vingtaine d'années, était-elle en passe d'évoluer vers une image plus constructive mais aussi vers des pratiques positives d'anticipation préventive ?

1.2 - L'enquête

Les objectifs de cette enquête ⁶ administrée auprès de 40 experts en Ressources Humaines étaient d'analyser de quelle manière la mobilité s'intègre dans la politique de gestion du personnel des entreprises, de quelle manière les salariés vivent cette mobilité et quelles sont les conditions de réussite de la mobilité.

Nous verrons que cette étude montre que le passage d'une mobilité curative, effectuée dans l'urgence et à chaud, à une mobilité préventive est en bonne voie.

Les experts ont été mis à contribution à deux étapes successives selon la méthode "Delphi - Abaques Colorés".⁷.

Nous pensons qu'il convient de retenir de cette enquête les idées de fond, en faisant abstraction des micro cycles qui secouent l'évolution tendancielle (le sentiment de crise est plus installé depuis 1992, mais des prémisses de reprise se font sentir depuis le début de 1994...).

Nous présentons ici une synthèse des résultats sur l'ensemble de la démarche, augmentée de réflexions complémentaires synthétiques.

Analysons les enseignements majeurs de l'enquête.

³Ch.-H. Besseyre des Horts - Gérer les Ressources Humaines dans l'entreprise, concepts et outils - Les Editions d'Organisation - 1988

Comme il apparaît dans l'**annexe 4**, le mix social correspond, par analogie au mix marketing, à l'intégration de 4 axes dans la réflexion et l'action managériale :

- l'emploi (la structure de l'emploi et des compétences répertoriées et son degré de **mobilité**)
- le système de rémunération
- la participation (management, communication)
- la valorisation (promotion et formation).

⁴D. Thierry - La gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences - l'Harmattan - 1990

⁵Yahn MANGEMATIN, Vincent BOLY - Pour une Prospective Globale au service de l'entreprise : la Prospective Systémique Intégrée - 3ème congrès international du Groupement de Génie industrielTours - Mars 1991

⁶cf annexe 1 : enquête sur la mobilité réalisée en 1991 et 1992 auprès de 40 experts dans le domaine des Ressources Humaines (DRH, collaborateurs, formateurs, consultants, professeurs...) (60% d'experts issus du milieu industriel et 40% issus des services aux entreprises)

⁷cf. annexe 3

2 - L'apport de l'enquête

2.1 - la mobilité : une image plus positive, des pratiques contestables mais un indicateur certain de compétitivité.

L'enquête montre que, pour les deux tiers des experts (65%), la mobilité n'est plus connotée négativement ; elle est de plus en plus vécue comme un mode réel d'enrichissement et d'évolution dans la variété pour le salarié, un signe de santé, de souplesse et de prospérité pour l'entreprise.

Pour 90% des experts, la mobilité (intégrée dans la stratégie et bien gérée) interne ou externe constitue un indicateur de compétitivité ; les indicateurs classiques de performance technique, économique, financière ou sociale mériteraient d'être complétés par des indicateurs de mobilité.

Certes, des pratiques contestables nuisent encore au développement de véritables politiques intégrées de gestion de la mobilité.

Pour 40% des experts, la mobilité est encore utilisée surtout pour juguler des sureffectifs (mobilité curative) ; la difficulté consiste à promouvoir dans l'entreprise une véritable culture "mobilité" alors que fidélité et allégeance à l'entreprise ont longtemps constitué des valeurs fondamentales de bien des firmes.

Pour 67% des experts, les expériences de mobilité curative (restructurations) nuisent au développement d'une véritable stratégie prospective en matière d'emploi (à l'instar des stratégies d'anticipation et de prévention technologique ou financière).

On constate que 78% des experts estiment que la mobilité concerne tout type de salariés et qu'elle va de paire avec une gestion des compétences mais ces experts ajoutent qu'il s'agit là d'avis normatifs encore en fort décalage avec les pratiques réelles (ainsi, 85% des experts sont d'avis que la fonction ou le secteur d'activités conditionnent la réussite d'une politique de mobilité - donc a contrario tous ne sont pas concernés de la même façon - et 45% des experts estiment les femmes très peu mobiles en tout cas géographiquement en raison des conjoints qui acceptent très rarement de quitter son emploi pour suivre l'épouse). L'âge du salarié ne semble par contre pas jouer un rôle clair dans la réussite d'une politique de mobilité.

2.2 - la mobilité... un projet partagé

La clef de voûte de la réussite d'une politique de mobilité demeure la connaissance du potentiel des salariés : en effet, 85% des experts estiment que la mobilité doit être liée à la connaissance du potentiel des salariés (mais la tâche est difficile et les solutions partielles - auto évaluation, audit externe, etc.?), les entreprises en étant encore à la préhistoire quant à l'évaluation réelle des potentiels.

Les outils de gestion prévisionnelle de l'emploi recueillent des avis consensuels : 80% des experts pensent que l'entretien individuel d'évaluation mené professionnellement et avec méthode est un outil de la mobilité à condition de ne pas confondre l'évaluation de la performance par rapport à l'exigence d'un emploi occupé et la détection des aspirations des salariés.

L'entretien individuel d'évaluation constitue ainsi l'outil indissociable d'une politique de mobilité cohérente, à condition que l'entreprise et le salarié aient la volonté de construire un projet professionnel et que l'ensemble de la démarche ne soit pas vécu comme une contrainte supplémentaire subie plutôt que voulue.

Ceci présuppose un salarié motivé impliqué et se dotant d'un projet personnel.

La mobilité doit constituer un véritable projet impliquant et partagé par les salariés (90% des experts conditionnent la réussite d'une politique de mobilité à la motivation individuelle), mais aussi partagé par la direction et la hiérarchie : l'ambiguïté n'est pas mince. Le projet est, par essence, un outil de mobilisation, d'investissement personnel et d'intégration qui peut paradoxalement déboucher sur un potentiel désengagement du salarié (mobilité externe) !

La mobilité devrait être vécue par le salarié comme un moyen privilégié de réalisation du projet professionnel personnel. Dans cette optique, il est certain qu'une politique de mobilité active constitue un risque à intégrer par l'entreprise : savoir prévenir et anticiper les potentielles pertes de compétences suite aux départs de salariés compétents, motivés et... fortement mobiles !

L'antagonisme est certes à nuancer. Un salarié peut totalement partager les valeurs de l'entreprise sans pouvoir, pour des raisons multiples et souvent externes à l'entreprise, réaliser, son projet professionnel personnel au sein de l'entreprise. Notons qu'il n'y a que 17,5% des experts pour penser que la mobilité interne soit un vecteur essentiel de réalisation d'un projet professionnel et personnel (autrement dit ce n'est pas à l'entreprise de s'adapter au projet personnel si ce n'est en dédramatisant le départ éventuel d'un salarié), bref les prémisses d'une forme d'ergonomie sociale restent à établir!

Une démarche mobilité semble valide tant qu'il s'agit de faciliter une mobilité dont l'initiative revient à l'employeur ; dans le cas contraire, il est beaucoup moins évident que cette démarche ait pour vocation de traiter les états d'âme des salariés en quête de changements organisationnels !

Le salarié est ainsi en passe d'accepter, voire de susciter sa mobilité et non plus de la subir, à condition que cette mobilité ne soit plus opérée de façon "sauvage" et unilatérale mais qu'elle intègre les objectifs de développement personnel.

La réussite d'une politique de mobilité bien vécue repose sur le principe du double volontariat (celui de l'intéressé et celui de la hiérarchie). Mais en cas de divergences de vues, la réalité se retrouvera cependant du côté de la législation : le salarié peut-il vraiment s'opposer à un acte de mobilité décidé en dehors de son consentement... et que peut faire l'entreprise face à une décision unilatérale de mobilité externe (une démission) ?

Remarquons que quasiment aucun expert n'est d'avis que la direction ne soit engagée par les souhaits de mobilité d'un salarié, hormis la démission bien entendu.

2.3 - mobilité interne ou externe

La mobilité devient ainsi une caractéristique majeure de l'entreprise compétitive. Il s'agit d'abord de la mobilité interne, gage d'une meilleure utilisation des compétences des salariés. Il importe cependant que cette mobilité ne devienne pas un alibi qui entraîne l'entreprise dans un processus continu d'agitation entropique : la mobilité doit avoir un sens, doit répondre aux besoins actuels et prévisionnels.

On constate que 60% des experts estiment que la mobilité externe favorise la mobilité interne ; les départs facilitent les mouvements internes d'emploi, les changements constituent des opportunités d'évolution constructive.

La mobilité externe constitue un moyen puissant de dynamiser un management motivant en interne à condition d'être à même de gérer l'évolution des compétences en interne : en effet, si la mobilité externe s'accompagne exclusivement d'une politique adaptative de recrutement, sans véritable mobilité interne, le processus risque vite de démotiver les salariés. Les opérations de mobilité externe doivent être perçues comme des opportunités de développement professionnel et de perspectives d'évolution en interne pour les salariés acceptant de s'intégrer dans une politique de formation professionnelle compétitive.

La causalité est réciproque : une mobilité interne bien gérée et vécue facilite des opérations de mobilité externe. Les deux types de mobilité doivent nécessairement s'inscrire dans un processus connu et maîtrisé : l'improvisation et la confidentialité ou le secret nuisent à la réussite de ce type de projet.

Dans tout processus de développement, le changement constitue une valeur de pérennité fondamentale : dans une logique systémique et stratégique, le changement n'est pas la trahison mais une condition minimale de développement "neguentropique". La meilleure façon de ne pas tomber passivement dans une logique d'incertitude et d'appréhension est d'organiser activement le changement.

Il est remarquable de constater que la mobilité externe est surtout considérée comme un outil de management à mettre en oeuvre "pour les autres" ; lorsque la question concerne la propre démarche de l'expert, il n'est plus du tout question de mettre en avant la "mobilité externe" pour favoriser la réalisation d'un projet professionnel et personnel. En effet, 80% des experts affirment privilégier la mobilité interne dans leur propre cas!

2.4 - mobilité et formation

La mobilité, en principe, est amenée à jouer le même rôle moteur que la formation dans la cadre d'une gestion dynamique et prospective du personnel (il s'agit d'investissements véritables dont on a certes encore peu d'instruments de mesure).

Pour 40% des experts, la formation du salarié (le diplôme) facilite encore la mobilité dans les pratiques constatées, mais il est clair que tous s'accordent à penser que seul le potentiel réel du salarié devrait constituer un élément facilitateur (compétence acquise, expérience, potentiel de développement...).

En ce qui concerne le lien entre la formation et la mobilité, il est entendu qu'il s'agit là de bases fondamentales d'une gestion dynamique et prospective des salariés (un salarié mieux formé se sent plus sécurisé, plus libre donc plus impliqué et plus motivé).

Il est cependant remarquable de constater que les experts avouent des pratiques encore trop souvent antinomiques : certaines entreprises publiques reconnaissent qu'elles évitent de former des personnes qui deviendraient de ce fait susceptibles de partir, d'autres entreprises avouent pratiquer encore de la formation "récompense" (12,5% pensent que le discours normatif cache des pratiques encore nombreuses de formation "récompense") et de la formation à rentabilité exclusivement immédiate. Mais il n'en demeure pas moins que 70% des experts pensent que le temps des formations "récompenses" est vraiment révolu.

2.5 - mobilité et incitations financières

Les conditions financières peuvent faciliter la mobilité, mais ne déclenchent que très rarement l'acte en soi (62,5% des experts estiment que les conditions financières ne sont pas motivantes en soi et/ou pensent que l'action par la carotte financière est regrettable et augmente en plus les chances d'échec)

L'analyse des conditions financières apparaît cependant primordiale dans deux cas de figures ; dans le cas où la mobilité risque de déboucher sur une dégradation de la situation et dans le cas du salarié qui subit une mobilité quasi imposée. En règle générale cependant, une politique de valorisation de la mobilité au travers de conditions financières plus intéressantes augmente les risques d'échecs car cette situation finit par déconnecter la mobilité de son caractère "professionnalisant".

2.6 - promouvoir une "culture" mobilité : progressivité et transparence.

Aucun expert (0%) n'estime que la mobilité ne risque de déboucher sur un désengagement et un manque d'implication du personnel. Dans le sens du renforcement managérial et de la compétitivité de l'entreprise, la mobilité n'est pas considérée comme un critère de démotivation du personnel.

Pour 97,5% des experts, la mobilité se gère comme la formation, le recrutement... c'est un outil de management qui devrait s'inscrire dans la stratégie à moyen et long terme, c'est une composante du projet de l'entreprise qui devrait être transparente (effort de communication)

La mobilité doit être considérée comme un outil de gestion intégrée clairement et explicitement dans la stratégie de l'entreprise. Si on veut éviter que la mobilité apparaisse aux yeux du personnel comme un moyen réactif de gestion à vue, il convient de l'inscrire dans la stratégie au même titre que la formation ou le recrutement.

La mobilité doit devenir une composante du projet de l'entreprise sur lequel il importe de communiquer (communiquer sur le principe ne suffit pas, il faut être pragmatique, informer des filières de mobilité existantes notamment). Ainsi, 82,5% des experts estiment que l'entreprise a obligation de codifier les pratiques et de communiquer clairement sur les filières de mobilité

existantes (bien sûr, le simple panneau d'affichage relatif aux opportunités de mobilité sans autre processus intégré n'est qu'un ersatz de communication qui ne trompe pas le salarié). Bien entendu la mobilité devrait aussi être inscrite dans le projet personnel du salarié et, dans ce sens, elle devrait être synonyme de perspectives réelles d'évolution.

Il semble qu'un effort de communication doit aussi être consenti vers les responsables hiérarchiques dans l'entreprise qui voient dans la mobilité un moyen de se débarrasser des indésirables, mais qui ne comprennent plus la mobilité interne d'un élément de qualité qui partirait enrichir d'autres services. Il importe aussi d'éviter un désengagement progressif du personnel qui pourrait être lié à une politique de mobilité trop agitée, en basant en partie les critères de mobilité sur les résultats passés (7,5% des experts estiment encore que à vouloir trop favoriser une politique de mobilité, on finit par perdre son personnel le plus compétent).

Mais certains germes de changement montrent que les mentalités des salariés peuvent évoluer plus vite qu'on ne le pense ; l'entreprise risque d'être confrontée, à terme, à la difficulté de faire coïncider une volonté de mobilité choisie par le salarié et une mobilité cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La dynamisation d'une culture "mobilité" se heurte certes aux valeurs fortement ancrées et "sédimentées" par trente années de développement économique qui prônait la fidélité et la sédentarité du salarié (primes d'ancienneté, prêts au personnel, etc.). A cet effet, 60% des experts sont d'avis que, pour développer une culture "mobilité", il convient que les initiateurs soient convaincants et crédibles, et que la meilleure façon est encore de l'avoir vécue (management par "l'exemple").

Afin de développer une image de dynamisme de la mobilité, il convient d'encourager l'esprit d'entreprise parmi le personnel : l'intrapreneuriat développe cet état d'esprit en interne et l'essaimage industriel en externe (l'entreprise accompagne un salarié dans le montage d'une propre entreprise). Mais il est vrai que l'essaimage industriel ne concerne que les grosses entreprises et que les résultats sont encore décevants.

Il est remarquable de constater à cet égard que 65% des experts considèrent que l'essaimage industriel est indissociable d'une politique de mobilité. Lorsqu'on sait que la pratique est limitée et que les résultats ne le sont pas moins, on ose espérer que le raisonnement ne soit pas vérifié a contrario (la mobilité conditionnée par l'essaimage).

Les rythmes d'évolution doivent cependant être maîtrisés.

Pour 65% des experts, la mobilité ne doit pas être trop rapide, car l'expérience permet d'affiner la compétence (un délai de 3 ans semble être un minimum avant d'entamer une action de mobilité). Un expert sur deux voit à ce titre un risque lié à une culture mobilité trop exaspérée : une difficulté d'investissement réel du salarié dans un projet conséquent, un risque de démotivation permanente (même un délai de stabilité garantie de 3 ans est bien trop court pour s'assurer de l'investissement optimum du salarié dans un projet de développement). Mais 65% des experts pensent qu'un salarié peut très bien partager les valeurs de l'entreprise et vouloir la quitter, donc que le partage des valeurs et la mobilité (externe) ne sont pas incompatibles : quitter n'est pas trahir, et la mobilité peut ainsi constituer une valeur fondamentale déclarée et déclinée par l'entreprise.

Globalement, 65% des experts pensent qu'une politique de mobilité revient à mener une lutte contre la résistance au changement : peut-être faudrait-il s'inspirer des constatations de Kurt Lewin qui a montré tout le poids des forces issues des groupes qui imposent des normes de changement à leurs membres et qu'à ce titre les politiques de mobilité sont pilotées de façon bien trop atomisée, en émulant les motivations individuelles alors qu'il faudrait travailler sur les valeurs collectives des groupes d'appartenance pour espérer des adhésions et changements individuels.

Devant le constat actuel d'une pratique essentiellement administrative de la gestion de la mobilité, on sent les entreprises à la recherche d'une nouvelle dynamique intégrative en ce sens.

3 - Les évolutions constatées depuis 1992

3.1 - Evolution du contexte législatif

Le contexte législatif est nouveau. La loi quinquennale du 20 décembre 1993⁸ avec son cortège de mesures favorisant la mise en place d'une nouvelle organisation du travail amène des dispositions destinées à permettre aux entreprises de disposer de plus de souplesse en matière d'organisation et de fonctionnement, de favoriser l'embauche et de lutter contre le chômage.

Depuis le début de l'année 1994, des négociations sociales concernant la gestion de l'emploi débouchent sur des accords ratifiés par différents partenaires sociaux visant notamment à dynamiser des politiques de mobilité interne dans une logique de compétence professionnelle⁹.

La loi quinquennale devrait entraîner une évolution des pratiques de mobilité individuelle. Face à de nouvelles formes de répartition du temps de travail (basée notamment sur l'annualisation du temps de travail, sur le temps partiel, sur la réduction temporaire d'activité, la préretraite progressive), les entreprises devront repenser leurs organisations ce qui se fera entre autres par la mobilité interne.

3.2 - Evolution du contexte économique et social

L'évolution du marché de l'emploi a certainement pesé sur les volontés affichées : la réelle dégradation du marché de l'emploi s'est imposée aux consciences et a freiné les (bonnes) volontés. Le taux de chômage croissant (notamment chez les jeunes) n'a pas contribué à dynamiser des politiques de mobilité basées sur le volontariat et les entreprises, face à une hypothétique reprise bien aléatoire, ont souvent replacé la mobilité dans un contexte initial de gestion curative des sureffectifs.

Plus globalement, la crise amène à une réflexion paradoxale dans le sens qu'elle présente à la fois un caractère menaçant mettant en péril l'existant, mais la crise renferme également tous les ferments d'une évolution nécessaire - provoquée faute d'être désirée - donc des opportunités d'amélioration.

La menace et le danger que renferme la crise a certainement généré des types de comportements qui ont freiné la mobilité, alors que les volontés préventives ont su voir là une opportunité de passer à l'acte positivement.

Les premiers comportements ont débouché sur des "solutions" d'immobilisme total, la crise cristallisant les craintes de salariés s'agrippant désespérément à leur fragile acquis.

Les mentalités préventives par contre ont su saisir l'occasion pour dynamiser une politique constructive de mobilité interne au sein de l'entreprise (l'entreprise de demain étant souvent composée en grande partie par les salariés d'aujourd'hui !). La mobilité interne (notamment professionnelle) devient une politique réaliste et porteuse à condition de mettre en place une véritable démarche participative partagée, impliquant réellement les salariés, à commencer par la direction, l'encadrement... et les partenaires sociaux.

Les opportunités et leviers de changement sont nombreux : les démarches d'acquisition et de mise en oeuvre de nouvelles compétences (évolution des métiers, démarches qualité, amélioration de la sécurité, etc.), le tarissement voire l'absence de ressources nouvelles qu'assurait le processus de recrutement, les réorganisations et modifications structurelles qui peuvent être liées à des restructurations d'entreprise. Voilà quelques situations qui justifient ou nécessitent le recours à des politiques de mobilité interne ne serait-ce que pour des questions de coût et de cohérence interne ; les salariés mobiles connaissent déjà l'environnement et la culture de l'entreprise et renforcent ainsi les chances de réussite du changement tout en évitant la sclérose du système.

Dans le même ordre d'esprit, on peut également rapporter des pratiques qui ont su évoluer même si elles demeurent encore assez marginales : des salariés empruntent des sortes d'itinéraires "bis" comme l'essaimage (vu notamment sous l'angle de l'externalisation d'une

⁸ Loi n° 93-1313 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle - J.O. du 21-12-1993, cf. aussi la circulaire du ministre du travail du 7 juin 1994.

⁹ Par exemple l'accord cadre sur la gestion de l'emploi entre le Direction de Sollac et quatre organisations syndicales (CFDT, CFE CGC, CFTC, FO) applicable jusqu'au 31 décembre 1995 et ratifié le 8 juin 1994.

activité de l'entreprise "mère" qui se recentre sur son métier de base) ou des salariés qui partagent leur temps de travail entre leur entreprise d'origine et d'autres entreprises, souvent des PME-PMI qui sont intéressées, par exemple, par l'embauche de cadres à temps partagé.

3.3 - Mobilité et restructuration : Sollac Florange

L'enquête montre que bien des entreprises se préoccupent d'activer une politique de mobilité interne. Sollac Florange est une entreprise souvent citée en exemple pour ce qui est de sa réussite dans sa politique de mobilité externe basée sur le volontariat¹⁰. La Direction des Ressources Humaines de Sollac Florange s'est dotée d'un service mobilité depuis 1986, années des premières reconversions. Ce service a pour mission d'aider les salariés dans leur démarche de mobilité tant interne qu'externe et essentiellement basée sur le volontariat¹¹.

En ce qui concerne la mobilité externe, le volontariat a porté ses fruits dans sa phase de gestion des sureffectifs. Entre 1986 et 1991, 1165 volontaires ont été reclassés dans des sociétés extérieures et 248 agents ont profité d'une politique active d'essaimage (accompagnement du salarié dans la création ou la reprise d'entreprises) avec un taux de survie au bout de 4 ans de 80% contre 45% hors essaimage.

Concernant la mobilité interne, les pratiques restrictives constatées n'ont pas rencontrées les ambitions initiales (le service mobilité ne faisant la plupart du temps qu'entériner des mutations internes décidées de proche en proche par les responsables opérationnels). Mais le projet de dynamiser une politique participative de mobilité interne a toutes les chances de trouver, aujourd'hui, sa prise en compte réelle dans la politique de gestion des ressources humaines. Une telle pratique devrait permettre d'équilibrer les sur-compétences ou sous-compétences territoriales au sein de l'entreprise.

La politique de mobilité interne a l'avantage, aujourd'hui, de reposer sur des outils avancés de gestion du personnel. Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet d'intégrer les évolutions structurelles et environnementales et de bâtir avec le salarié son itinéraire professionnel¹². La situation s'y prête d'autant mieux que le contexte social amène l'entreprise à repenser son organisation au travers de la mobilité interne¹³ (il s'agit, dans un contexte contractuel, d'introduire du mouvement dans la structure afin d'éviter des blocages).

Néanmoins des obstacles à la mobilité interne subsistent.

Une culture forte traduisant un attachement quasi nostalgique à l'existant (ou plutôt à l'image d'un existant déjà passé mais imprégnant les mentalités) a certainement nui à une dynamique de mobilité interne, et ce d'autant plus que la crise a entraîné bien des actions curatives réalisées dans l'urgence (plans sociaux et adaptation conséquente). Globalement, on a constaté une méfiance atavique face aux projets de mobilité, que ce soit de la part de la hiérarchie directe ou des salariés eux-mêmes.

Néanmoins, des signes intéressants se manifestent et initient une culture porteuse du changement au travers notamment de la mise en place de missions temporaires de prêt de main d'oeuvre dans un établissement ou dans un autre établissement en vue de renforcer pour un temps un secteur ou pour satisfaire une prestation particulière. Des opérations de ce type ont permis de valoriser les compétences internes à la satisfaction des intéressés mais aussi de l'entreprise en raison des économies ainsi réalisées.

Cette culture du changement a toutes les chances de déboucher sur des pratiques de mobilité interne réelles en raison de facteurs contingents opportuns (notamment la conjonction entre une volonté et des pratiques managériales adéquates et un contexte législatif, économique et contractuel porteur). Il appartient à l'entreprise de savoir saisir ces opportunités à temps !

¹⁰Sollac Florange, entreprise sidérurgique de 4700 salariés, est une filiale du groupe Usinor Sacilor dans la branche des produits plats.

¹¹cf. annexe 4

¹²cf annexe 4

¹³accord cadre du 8 juin 1994.

il a fallu 5 années pour voir poindre une évolution culturelle favorable en ce sens : l'efficacité "homéopathique" peut être jugée comme normale car le changement ne peut guère se décréter et il convient de respecter le temps d'incubation sociale nécessaire afin que ce changement devienne une nouvelle valeur elle-même intégrée dans la culture interne émergente et évolutive. La maturation d'un projet d'entreprise partagé et efficace est à ce prix.

4 - Conditions de réussite

Les conditions de réussite d'une politique de mobilité sont simples en apparence :

- un projet partagé par tous et reposant notamment sur un véritable entretien professionnel qui révèle les adéquations entre les compétences réelles et les aspirations du salarié et les opportunités dans ou hors de l'entreprise,
- une communication et une transparence sur la politique de mobilité menée par l'entreprise facilitant l'émergence de valeurs fondamentales nouvelles,
- des actions de formation adaptées participant au développement réciproque des Hommes et des Organisations.

Même si des pratiques sont encore contestables, l'image positive de la mobilité se renforce grâce à des actions d'apprentissage commun du changement. La mobilité traduit les flux en "ressources" humaines ; à ce titre, elle constitue le centre nerveux de systèmes qui, sans cela, serait voué à la sclérose et au fermement.

BIBLIOGRAPHIE

Anpe-Cereq - La carte des emplois - Doc. Anpe - décembre 1985

Association Aéronautique et Astronautique de France - Les entreprises européennes face au XXI^e siècle : les hommes, l'enjeu essentiel - Forum et enquête sur la gestion des emplois et des compétences et la formation dans les secteurs aéronautique, électronique, spatial, bancaire et du transport - Paris - novembre 1992

Baron X. - La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise - Cahiers Français - n° 262 - pp. 3-18 - 1993

Bénichou P.- Formation : la France en progrès - Capital n° 5 - février 1992

Besseyre des Horts Ch.-H. - Gérer les Ressources Humaines dans l'entreprise, concepts et outils - Les Editions d'Organisation - 1988

Chauchat J.-L. - Restructuration et plan social - Les Editions d'Organisation - 1985

Crozier M. - L'entreprise à l'écoute - interéditions - Paris - 1989

Crozier M., Friedberg E. - L'acteur et le système - Seuil - 1977

Egg G. - Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines - Les Editions d'Organisation - 1987

Ferréol G. et Deubel P. - Economie du travail - A. Colin - 1990

Galambaud B. - Quelques pistes d'évolution pour la gestion des ressources humaines - Cahiers Français - n°262 - pp. 79-82 - 1993

Gazier B. - Economie du travail et de l'emploi - Précis Dalloz - 1991

Godet M. - De l'anticipation à l'action, manuel de prospective et de stratégie - Dunod - 1991

Godet M. - La prospective : une indisciplinette intellectuelle - Problèmes économiques n° 2.291 - 16 septembre 1992

Iribarne d' P.- La logique de l'honneur - Seuil - Paris - 1989

Jalbert F. - Les ressources humaines, atout stratégique - L'Harmattan - Paris - 1989

Liouville J., Bayad M. - Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les P.M.E. : résultats d'une recherche exploratoire - cahiers de recherche CESREM - Université de METZ - n° 12/2 .94 - 1994

Loquet et Ricaud - L'entreprise sans sureffectif : mieux gérer les ressources humaines - Les Editions d'Organisation - 1987

Mangematin Y., Boly V.- Pour une Prospective Globale au service de l'entreprise : la Prospective Systémique Intégrée - 3ème congrès international du Groupement de Génie industriel
Tours - Mars 1991

Mathis L. - Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines - Editions d'Organisation - Paris - 1982

Menard C. - Le reclassement collectif - Les Editions d'Organisation - 1991

Michel S. - Conception de l'organisation et gestion des ressources humaines - Cahiers Français - n° 262 - pp. 72-78 - 1993

Moles A. A. - Les sciences de l'imprécis - Seuil - 1990

Mintzberg H. - Structure et dynamique des organisations - Editions d'Organisation - Paris - 1982

J.-M. Peretti - Ressources humaines - Vuibert - 1990

Régnier F. - Annoncer la couleur - IMQ - Nancy - 1989

Rioux O. - La gestion des carrières - Problèmes économiques n° 2.264 - 26 février 1992

Thierry D. - La place réelle des ressources humaines dans les stratégies d'entreprise - Revue Française de gestion - n°97 - pp.43-48 - janvier-février 1994

Thierry D.- La gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences - L'Harmattan - 1990

Tiano A.- Economie du Travail - PUF Thémis - 1988

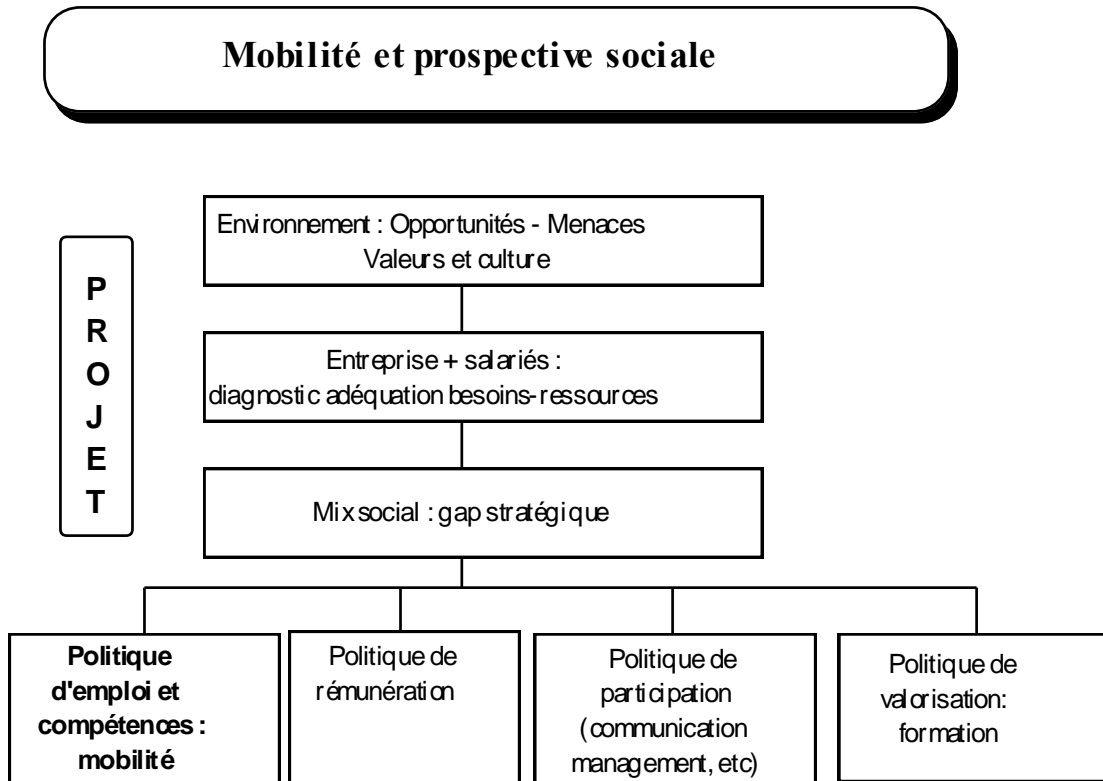
Vermot-Gaud G. - Gérer les licenciements et la mobilité interne en douceur - Dunod - 1990

Weiss D. - La fonction Ressource Humaine - Editions. d'Organisation - 1988

ANNEXES**1 - L'enquête :**

- administrée d'avril 1991 à juin 1992,
- 40 experts atteints (DRH, collaborateurs, formateurs, consultants, professeurs...) sur une cible initiale de 96 experts,
- critères de choix : notoriété de l'expert, taille de l'entreprise, secteur d'activités,
- deux grandes catégories d'experts
 - les industriels (60% du panel issus des secteurs agro-alimentaire, chimie, composants électroniques, télécommunications, informatique, distribution, papeterie, photographie, presse, cristallerie, industrie automobile, construction mécanique, installations électriques, énergie, sidérurgie, transformation des métaux, houillères, usinage, maintenance, automatismes, hydrocarbures),
 - les services aux entreprises (40%) (consultants, professeurs, banquiers, organismes publics et parapublics),
- 83% des entreprises ont plus de 500 personnes, elles consacrent en moyenne 5,4% de la masse salariale à la formation continue (mais avec une forte variance puisque les données vont du minimum légal à 10%), la moyenne d'âge est de 37,5 ans, 54% des entreprises industrielles ont mis ou sont en cours de mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et de compétences où sera intégrée la mobilité en tant qu'élément de progression (quoique les préoccupations premières demeurent les problèmes de sureffectifs), peu d'entreprises ont mis en place un service mobilité, la mobilité se faisant de façon non organisée sans véritable orientation professionnelle, le plus souvent avec un recours à un conseil extérieur en cas de restructurations et de reconversions, l'accompagnement financier de la mobilité est surtout le fait des entreprises qui ont déjà été dans des contextes de fortes restructurations,
- les politiques de communication ne sont pas très homogènes : au pire la mobilité se "gère" par bruits de couloirs et rumeurs sur les éventuels emplois vacants et, au mieux, il existe une cartographie des métiers permettant au salarié de se situer dans son emploi et par rapport aux autres emplois de l'entreprise (2 entreprises répondent en ce sens). Entre ces deux attitudes, on constate des politiques d'affichage des emplois disponibles dans le journal d'entreprise, des bulletins officiels, ou parfois même des bourses informatisées de l'emploi,
- 8 entreprises aident les salariés à créer ou reprendre une entreprise ou une activité qu'elles externalisent.

2 - La mobilité dans le "mix-social"



3 - La méthode "Delphi - Abaques Colorés"

La méthode consiste en une combinatoire du principe des Abaques Colorés du Docteur François Régulier et du principe de l'enquête d'experts de type Delphi, dont l'idée combinatoire initiale revient au Professeur Abraham Moles¹⁴ en 1977 et dont la l'affinage et la mise en pratique a été le fruit de nos travaux de recherche à partir de 1982¹⁵. Par la suite, de nombreux travaux d'enquête et d'audits ont repris la méthode (thèses et travaux de recherche et d'audits en diverses entreprises).

Rappelons les grands principes de la méthode Delphi.

3.1. Le principe de la méthode Delphi

La méthode Delphi fait référence symboliquement à la ville de Delphes célèbre par ses oracles.

Cette méthode vise à obtenir un consensus dans l'appréciation de futurs possibles à partir de l'intuition d'un groupe d'experts. Il s'agit d'une méthode de prévision intuitive qui permet de profiter d'une large gamme de compétences et d'expériences individuelles en faisant naître une sorte de dynamique entre les experts.

Le principe de base de la méthode Delphi consiste à mettre en oeuvre une concertation entre des experts par des interrogations successives et sans réunion physique des participants. La réussite de la méthode suppose qu'on respecte, d'une part l'anonymat des membres du groupe

¹⁴Moles A. A., les sciences de l'imprécis, Seuil, 1990

¹⁵Pour plus de détails cf. Yahn MANGEMATIN, Vincent BOLY - Pour une Prospective Globale au service de l'entreprise : la Prospective Systémique Intégrée - 3ème congrès international du Groupement de Génie industrielTours - Mars 1991

d'experts et, d'autre part, que les participants bénéficient d'un retour d'information traitée statistiquement à chaque série d'interrogations.

La méthode Delphi est une méthode de consensus conçue avant tout pour évaluer et sélectionner des projets technologiques, et pour juger de leurs délais de réalisation. Ainsi, dans le cas d'une méthode Delphi classique, le traitement statistique suppose que les questions abordées puissent être traduites en données quantifiables. Chaque expert peut ainsi être positionné par rapport à un intervalle moyen établi sur la base de toutes les réponses (il peut s'agir de la moyenne complétée par son écart-type ou de la médiane associée à un espace interquartile...). Les experts "déviants", c'est à dire ceux dont les notations sont extérieures au segment moyen délimité, sont alors invités à commenter leurs réponses.

Une enquête Delphi classique est donc conditionnée par l'utilisation, pour chaque donnée, d'une échelle quantitative d'évaluation (un nombre, une quantité, une date, etc.). Lorsqu'on est amené à développer une prospective des "valeurs", l'information recherchée est avant tout une information qualitative (attitudes, comportements, stratégies, politiques, cultures, communications...). Ce type d'informations nécessite le recours à une méthode de traitement des "données" associant le principe du Delphi à un processus de "gestion" de données qualitatives, à savoir le principe des Abaques Colorés de Régnier.

Nous savons que l'analyse structurelle préalable peut constituer un moyen efficace, une aide précieuse permettant de cerner efficacement le problème par les variables clés du changement.

L'incidence et l'évolution de ces variables peuvent être validées par une méthode combinant le principe de l'enquête Delphi et celui des Abaques Colorés de Régnier.

3.2. Combinatoire Abaques Colorés de Régnier et Delphi

L'Abaque Coloré¹⁶ est un outil de gestion analogique (par la forme et la couleur) de l'ensemble de microdécisions des membres d'un groupe face à une problématique, qu'elle soit mesurable (données quantitatives) ou (et c'est là tout l'intérêt de la méthode) simplement repérables (variables qualitatives).

Le principe de base de l'Abaque Coloré est le suivant.

Les points clés de la problématique sont au préalable cernés par la mise en forme d'un nombre restreint d'items (affirmations pertinentes, voire impertinentes, décrivant le sujet - par exemple : "Dans 20 ans, 50% du budget alimentaire moyen sera dépensé hors domicile").

Une première liste d'items (une douzaine d'affirmations en général) est ainsi soumise à un groupe d'experts : ces items traduisent des idées-forces à valider.

Chaque affirmation, simple et concise, est accolée à une grille réponse colorée sur laquelle chacun des participants prend position par le choix préalable d'une couleur puis par la formulation d'un commentaire complémentaire.

Chacun des membres émet donc dans un premier temps une opinion, non pas verbale, mais "visuelle", en ce sens qu'il émet un vote "coloré" traduisant son sentiment par rapport à l'item.

Pour "voter", chaque participant a le choix entre 7 couleurs. La couleur verte traduit une réponse favorable, alors que la couleur rouge symbolise une opinion défavorable. L'orange est une couleur intermédiaire entre le vert et le rouge. Le participant a également le choix entre le vert pâle et le rouge pâle pour nuancer ses avis. Le noir signifie enfin qu'on ne veut pas prendre position et le blanc symbolise l'abstention.

Avant que l'expert renvoie la liste d'items ainsi complétée, il lui est demandé de faire mention d'un item supplémentaire reflétant sa propre opinion sur un thème précis qu'il désire voir être soumis à l'appréciation du panel lors du tour suivant.

¹⁶ Régnier F., Annoncer la couleur, IMQ, Nancy, 1989

A la réception des questionnaires, le "dépouillement" s'effectue en deux temps : la collecte des votes colorés selon le principe décrit ci-après et une analyse lexicologique des commentaires.

Le responsable de l'enquête reporte tous les avis "colorés" des participants dans une matrice et il en résulte une mosaïque des décisions colorées qui constitue un premier Abaque coloré : la compilation de tous les votes colorés exprimés par les experts sur les items.

Chaque ligne de l'Abaque visualise les couleurs recueillies par chaque item, et chaque colonne l'ensemble des votes colorés d'un expert.

Afin d'améliorer la lisibilité de l'Abaque, l'image colorée est traitée et son sens va augmenter grâce à l'évolution de sa texture et aux réagencements opérés.

Il est ainsi possible de classer les items par ordre d'approbation décroissant : en tête, les items ayant obtenu le plus de votes verts, suivis des items mitigés et, en queue, les items plus "rouges". Cependant, chacun des experts reste parfaitement identifié dans le "paysage coloré" : même s'il n'y a qu'un seul vote "rouge" dans un "marais" de votes verts, ce vote s'impose aux sens et mérite souvent attention.

Cette faculté de l'Abaque coloré est des plus précieuses : l'Abaque constitue à la fois une représentation globale des tendances, tout en demeurant un instrument d'appréciation immédiat de la dispersion des réponses, un outil bien plus parlant que les méthodes mathématiques qui s'avèrent au demeurant trop souvent réductrices d'information (tendances moyennes noyant les divergences et les extrêmes).

A partir de ce premier traitement (des Abaques colorés et des commentaires), la dynamique prend forme et l'enquête "s'auto-entretient".

En effet, le "questionnaire" du deuxième tour est initié par les items supplémentaires proposés par les experts, mais aussi par leurs commentaires et le résultat des votes colorés.

Au deuxième tour, chaque expert reçoit un rapport global accompagné de la nouvelle liste d'items. Le feed-back permet à chaque expert de confronter son opinion à celle des autres membres du groupe et des divergences éventuelles.

La consultation continue, c'est à dire les itérations se poursuivent jusqu'à ce que des convergences se dégagent distinctement.

De cette démarche méthodique naissent des tendances fortes, les futuribles consensuels.

4 - Mobilité et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences intégrée

Passages supprimés :

Les projets de mobilité ont été ambitieux et n'ont certainement pas abouti à la hauteur des espérances. Bien des agents, pourtant volontaires, ont été accompagnés dans leur projet de mobilité pendant un à deux ans pour finalement retrouver leur situation initiale.

Il serait cependant illusoire de vouloir en tirer un bilan financier ou économique. Le bilan global doit certainement être bien plus positif, surtout si on tient compte des facteurs psychologiques, ces types de démarches insufflant à doses homéopathiques le changement dans la culture émergente et évolutive ; c'est de ce type de démarche qu'on peut affirmer qu'il est malaisé d'établir l'utilité immédiate, mais dont on est sûr que le fruit finira par mûrir et que bien malin est celui qui pourrait prétendre ce qui se serait passé sans aucune tentative !

... péripéties de volontés pas toujours convergentes et espoirs reposant sur des accords multilatéraux prometteurs.

Nous nous attacherons à faire le point concernant la situation actuelle par rapport à la mobilité et à la formation dans l'entreprise.

L'apprentissage et l'accompagnement du changement passe par la dynamisation d'un projet d'entreprise qui s'appuie sur la maîtrise et la partage d'une Gestion Préventive et Prospective des Emplois et Compétences.

Cette GPPEC doit bien entendu être elle-même intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise. La réflexion prospective se veut être une approche globale des futurs possibles, un effort de réflexion pour l'action et l'antifatalité. A cet effet, les concepts et outils de prospective envahissent de plus en plus les sphères sociales de l'entreprise. On pourra se reporter à nos travaux antérieurs pour un aperçu d'outils de micro- et macro-prospective¹⁷.

Les deux piliers de la GPPEC sont la formation et la mobilité du personnel (mobilité externe - recrutement et décrutement, et mobilité interne à l'entreprise).

Ces flux sociaux devraient constituer des phénomènes naturels de gestion diligentée de l'entreprise et non plus comme une ultime bouée de secours.

Nous nous attacherons à faire le point concernant la situation actuelle par rapport à la mobilité et à la formation dans l'entreprise.

La prospective, aujourd'hui plus que jamais, se veut être une approche globale des futurs possibles, un effort de réflexion pour l'action et l'antifatalité. A cet effet, les concepts et outils de prospective envahissent de plus en plus les sphères sociales de l'entreprise. On pourra se reporter à nos travaux antérieurs pour un aperçu d'outils de micro- et macro-prospective [MANGEMATIN, BOLY - 1991].

¹⁷Yahn MANGEMATIN, Vincent BOLY - Pour une Prospective Globale au service de l'entreprise : la Prospective Systémique Intégrée - 3ème congrès international du Groupement de Génie industrielTours - Mars 1991

Nous nous proposons d'analyser 2 aspects de la problématique :

- les outils et concepts de GPPEC, les limites et les avatars éventuels
- les outils participatifs de prospective sociale

La Gestion des Ressources Humaines a bien évolué, en tout cas dans son approche conceptuelle et universitaire, depuis une quinzaine d'années. Sorti de son aspect normatif et administratif, l'approche a en fait suivi les évolutions conjoncturelles : la fonction a notamment voulu atteindre un stade de maturité comparativement à d'autres fonctions comme la mercatique, la finance ou la production, en se dotant entre autres d'outils comme la Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et Compétences.¹⁸ et les deux axes majeurs que sont la formation et la mobilité. Toute stratégie sociale intégratrice se devait de considérer les vertus d'une telle approche. Les turbulences socio-économiques rendent ces types d'outils tantôt obsolètes et prétentieux (des outils "usines à gaz" qui serviraient en fait d'alibis circonstanciés face à l'urgence de plans sociaux de toutes sortes), tantôt indispensables dans le cadre d'une nécessaire stratégie globale et prospective.

L'entreprise est un construit humain : s'il fallait trouver un point commun relatif à l'ensemble des entreprises, quels que soit la nature, l'activité, le système juridique ou l'implantation, c'est bien "l'Homme". Les approches les plus abouties des "sciences de gestion" font état de la nécessaire intégration du vecteur humain dans l'élaboration des politiques aussi diverses que les politiques financière (contrôle de gestion par exemple), les politiques mercatiques, d'organisation et de logistique, de qualité totale, d'optimisation de flux formels ou informels, etc.

La situation de l'emploi a focalisé l'attention sur les problèmes jugés désormais cruciaux par tous les partenaires sociaux : la nécessaire réorganisation de l'organisation économique afin que la flexibilité et l'adaptabilité indispensables ne génèrent pas forcément de la précarité sociale.

Ce changement ne peut se faire sans une réflexion portant sur l'aptitude des salariés à s'adapter curativement mais aussi préventivement, donc leur potentiel de mobilité notamment professionnelle et les mesures de formation et les méthodes nouvelles afférentes pour faciliter cette évolution.

La réussite d'une politique managériale dépend d'abord de la volonté des acteurs concernés de l'appliquer. En matière de mobilité il en va un peu de même qu'en matière de qualité. Les outils et techniques ne sont rien sans l'adhésion des intéressés eux-mêmes. Les "flops" de nombreux cercles de qualité sont essentiellement dus à un rejet par les intéressés, en raison d'une utilisation manipulatoire et néo-tayloriste des concepts et/ou d'une préparation insuffisante aux principes ("la qualité, un prétexte pour pousser encore plus la productivité sans contrepartie", "la qualité, c'est du contrôle en plus", "la qualité ? et alors, jusqu'à présent, on faisait quoi?", etc.)

repose sur une véritable gestion prospective des emplois et compétences intégrée à la stratégie globale de l'entreprise

¹⁸D. Thierry - La gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences - l'Harmattan - 1990

