

# La mobilité professionnelle : Un enjeu stratégique et social.

## Le sens au cœur de l'employabilité.

*André MARCOVICH*

Consultant associé SYNAPSIS

### NOTRE UNIVERS ÉCONOMIQUE CHANGE, ET CE CHANGEMENT APPELLE CELUI DE L'APPROCHE DES RESSOURCES HUMAINES.

La conception dominante de l'économie et de l'entreprise s'est construite à une époque de relative pénurie, où le problème était essentiellement de répondre aux besoins du marché, et donc de produire puis d'écouler la production.

Cette orientation générale s'est particulièrement poursuivie au cours des premières décades qui ont succédé à la 2<sup>e</sup> guerre mondiale.

La division du travail, adoptée en la circonstance comme mode privilégié d'augmentation de la productivité, et son corollaire organisationnel de hiérarchisation forte, a entraîné un gonflement des effectifs consacrés au fonctionnement des structures.

Dans une telle conception, où il y a distinction entre le travail créatif (la conception du mode de production) – et le travail d'exécution (la réalisation de la production) :

- un marché de l'emploi composé en offre et demande, s'est organisé et joue depuis lors un rôle

social majeur d'un point de vue économique et politique ;

- la croissance de l'entreprise génère les postes nécessaires aux évolutions des carrières individuelles ;

- par voie de conséquence, le salarié se repose largement sur son entreprise pour définir et mettre en œuvre son mode de valorisation personnelle.

Aujourd'hui, dans une situation de concurrence exacerbée, il s'agit par priorité de vendre puis de produire ensuite ce qui a été commercialisé.

De surcroît, la multiplication, la différenciation et la volatilité des produits, des clientèles et des marchés imposent une réactivité forte et rapide, entraînant une adaptation des compétences et des motivations de la Ressource Humaine aux besoins de l'entreprise.

L'axe directeur de l'organisation ne peut donc plus reposer sur une gestion statique et centralisée de l'évolution du corps social.

La définition tant collective qu'individuelle du mode de valorisation des compétences devient par voie de conséquence l'affaire du plus grand nombre.

## PASSER D'UNE APPROCHE LINÉAIRE À UNE APPROCHE QUI INTÈGRE LA COMPLEXITÉ :

Il importe de remettre en cause l'approche linéaire traditionnelle, selon laquelle l'organisation définit dans un premier temps des postes qui la compose et où, dans un deuxième temps, les gestionnaires des ressources humaines insèrent les compétences adéquates dans l'organigramme opérationnel ainsi déterminé.

Il convient au contraire d'adopter une approche complexe où l'organisation et les ressources humaines interagissent entre elles en permanence et de manière concertée.

Seule une telle conception permet à l'entreprise de définir son management et ses besoins humains en fonction de la demande évolutive de la clientèle, en adaptant l'état qualitatif et quantitatif de la ressource humaine à cette demande, tout en intégrant son potentiel humain dans l'évolution de son offre.

Il devient clair dès lors qu'une véritable vision stratégique des ressources humaines ne se limite pas à la nécessaire adaptation des hommes aux transformations des techniques et des marchés. Cette vision doit également prendre en compte la valorisation optimale des compétences individuelles et collectives, ce qui suppose une redynamisation de la mobilité interne et externe s'appuyant sur une véritable appropriation par les salariés de la gestion de leur propre carrière.

En donnant à chacun les moyens de se réapproprier son devenir professionnel et de maîtriser son mode de valorisation, l'entreprise permet à ses membres :

- d'être capable d'intégrer les évolutions majeures du métier de l'entreprise et d'y participer ;
- d'être acteur de leurs adaptations en fonction des évolutions de l'entreprise ;
- et de surcroît de promouvoir leur employabilité tant interne qu'externe.

De ce point de vue, le concept de « citoyenneté » au sein de l'entreprise fait écho à celui de performance économique, dont il représente la condition première.

## CRÉER LES CONDITIONS D'UNE VÉRITABLE MOBILITÉ INTERNE ET EXTERNE

La nécessité de la valorisation des compétences à un moment précis est souvent de l'ordre de

l'urgence. L'organisation classique y pourvoit dans le court terme. Or, la qualité de cette optimisation est une composante essentielle de la productivité de l'entreprise, mais non de sa pérennité ni de celle de la motivation du corps social.

Ainsi, avec le temps, les aspirations et les talents des personnes n'évoluent pas nécessairement en harmonie avec les besoins de l'organisation. Ces écarts se produisent fréquemment pour des postes dont les transformations l'emportent sur l'évolution des titulaires. Cette situation risque à l'évidence d'entraîner rapidement une distorsion entre les performances du salarié et les besoins de l'entreprise, déstabilisant celui-ci et rendant plus difficile sa mobilité au moment même où elle s'avère indispensable.

Les opérationnels sont rarement à même de prévenir ce type d'impasse, sauf équation personnelle ou situation particulière. Les responsables de la gestion des carrières ont parfois peine à anticiper ce type de difficulté, dès lors qu'ils ne peuvent s'appuyer sur une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Or, l'observation montre que le risque est moindre pour les personnes à forte autonomie. Ne dit-on pas d'eux qu'ils ont « su gérer leur carrière » ? Dans la plupart des cas, en effet, ils ont été acteurs de leurs évolutions professionnelles et ont su conduire une stratégie de développement conforme à leurs capacités et leurs aspirations. Le succès a été généralement assuré grâce à la fois à une vision anticipatrice, concernant de nouvelles offres de services proposées et explorées en mode interne et à l'accumulation de performances individuelles reconnues.

La manière de prévenir les impasses de carrière nous semble donc passer par une démarche destinée à redonner notamment aux cadres les moyens de devenir acteurs de leurs propres devenirs professionnels en évitant de déléguer complètement à l'institution du soin de les valoriser avec tous les risques que cela comporte en termes d'efficacité opérationnelle et de dépendance psychologique.

La démarche classique de gestion des compétences ne permet plus seule, à notre avis, d'atteindre cet objectif fondamental.

### Les limites de la démarche classique

*Du métier de l'entreprise aux métiers des emplois :  
une logique qui se referme sur le court terme*

Le métier de l'entreprise permet d'identifier les métiers nécessaires à son développement, c'est à dire l'ensemble des savoir-faire qui sont indispensables pour atteindre les objectifs qu'elle s'est assignée.

Chacun des métiers de l'entreprise est ensuite décliné en poste doté de compétences requises spécifiques au sein d'un organigramme opérationnel.

Or, ce sont précisément ces compétences requises qui servent à fixer en regard les compétences acquises exigées des titulaires. Bien souvent d'ailleurs, ces dernières sont exprimées en termes d'expériences passées, c'est à dire davantage en moyen de preuve qu'en déclinaisons de performances réelles ou potentielles.

Dans un tel schéma, la photographie statique du poste sert à personnaliser son titulaire, à tel point que la plupart des salariés confondent l'intitulé de leur fonction avec leur métier véritable. Seules les personnes à forte autonomie sont capables d'éviter spontanément cet enfermement.

Les démarches classiques de mobilité interne ou externe reproduisent implicitement ce schéma : c'est beaucoup plus les similitudes du nouveau poste par rapport au précédent qui sont prises en considération que les aptitudes réelles ou potentielles de l'intéressé.

Dès lors que la relation de la personne au poste est menacée pour des raisons techniques ou comportementales, ce schéma conduit le salarié à n'avoir que peu de points de repères solides pour apprécier par lui-même son employabilité et ses possibilités de redéploiement professionnel interne ou externe par rapport à son organisation.

Pire encore, lorsque la compétence par rapport au poste est limitativement identifiée à la maîtrise d'une technologie ou d'un savoir faire propre à l'entreprise, l'employabilité externe du salarié est, à court terme, fortement compromise.

### Comment sortir de cette impasse ?

*Pour favoriser le développement des personnes et leur employabilité, il faut utiliser en complément et simultanément une autre logique, qui part de l'individu et du métier dont il est porteur.*

Pour entrer dans une démarche de développement des personnes et sauvegarder leur employabilité, les personnes doivent disposer de référentiels, de repères, leur permettant d'évaluer leur champ des possibles à l'intérieur de l'entreprise en termes d'opportunités pour lesquelles ils ont les atouts pour réussir.

Cela nécessite de formuler dans un langage commun à la fois les métiers des personnes et les métiers dans l'entreprise.

Dans notre démarche de redéploiement professionnel, nous définissons le métier d'une personne

comme la résultante des savoir-faire maîtrisés, des talents mis en œuvre et des services rendus par cette personne.

La mise au clair de leurs métiers par les personnes en redéploiement professionnel leur permet d'élargir au maximum leurs champs des possibles, de mesurer les manques qu'ils doivent combler rapidement et d'engager ainsi une démarche d'offre de résultats et non plus d'offre de compétences qu'il reviendrait au supérieur hiérarchique de valoriser au mieux.

Ils deviennent ainsi acteurs de leurs propres devenir professionnels.

Or, le métier propre à l'entreprise n'a de sens que par rapport aux services rendus aux clients, de sorte que pour donner du sens aux divers métiers qui composent l'organisation de l'entreprise, il est indispensable de situer la contribution de chacun d'eux par rapport à ces mêmes services rendus.

Cette approche permet alors d'établir des correspondances entre les métiers des personnes et les métiers dans l'entreprise, et ainsi de ne plus limiter la mobilité interne au seul transfert de compétences entre deux postes similaires.

L'observation des services rendus et des techniques mises en œuvre permettent également de disposer en permanence de référentiels pouvant prévenir tous les risques d'obsolescence structurelle. Il devient ainsi possible de concevoir les mesures nécessaires au maintien de l'employabilité à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

### LE « SENS » AU CŒUR DE L'EMPLOYABILITÉ.

Toute mobilité professionnelle tant en interne qu'en externe risque de déboucher sur une interrogation en profondeur des personnes concernées en matière de redéploiement de carrières, voire même de transformation du cadre général de vie des intéressés.

En effet, c'est à l'occasion d'un changement de degré de responsabilité, de filière professionnelle, de lieu géographique d'activité et a fortiori de métier, que s'ouvre spontanément un questionnement sur le SENS même de la mobilité dans le contexte global du vécu de l'intéressé.

Or, dans les grandes organisations en particulier, le cadre confronté à une hypothèse de réorientation professionnelle fait bien souvent la découverte délicate voire déstabilisante de ce que pendant de nombreuses années, il a été l'objet d'une politique opérationnelle globale ou collective de gestion des

carrières et non l'acteur principal et l'initiateur de son évolution professionnelle.

Ce constat le conduit alors à devoir se positionner pour la première fois en Agent et non plus en Patient, et à recomposer le SENS même d'une action professionnelle au sein d'un environnement socio-économique :

- SENS de l'Emploi proposé par une entreprise, et de sa raison d'être dans l'organisation ;
- SENS du métier de l'intéressé, intégrant savoir faire et grandes composantes d'une personnalité.

Or, selon ces deux approches, le concept de SENS s'enrichit d'une triple déclinaison :

- Le SENS comme SIGNIFICATION et comme FINALITE de l'Acte professionnel
- Le SENS en tant que DIRECTION à suivre dans l'Action en vue d'atteindre les résultats escomptés
- Le SENS pris comme CONTRIBUTION CONCRETE que l'on peut « TOUCHER » et « VOIR », et qui est donc de l'ordre de l'OPERATIONNEL.

Dès lors, la problématique d'ensemble relève d'une réappropriation du SENS de l'ACTION professionnelle, à la fois du point de vue d'une Organisation proposant des emplois, et de l'action personnelle de chaque salarié à l'intérieur de cette Organisation comme hors de celle-ci.

Le redéploiement professionnel, qu'il s'oriente vers l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise d'origine, est confronté à cette triple partition du concept de SENS selon les grands axes suivants :

- La signification propre à un emploi en structure est généralement donnée par LE METIER de l'entreprise et sa finalité ; de sorte qu'elle est imposée au salarié en requérant son adhésion.

En revanche, la signification du METIER dont l'individu est porteur relève par contre d'un projet personnel en relation avec l'environnement socio-économique général.

- La direction à respecter pour assurer un EMPLOI, une fonction donnée en entreprise, est l'expression de la stratégie de l'organisation concernée et, de ce fait, s'impose au titulaire.

En revanche, la direction adoptée par chaque ACTEUR de sa propre carrière relève d'une stratégie personnelle, tenant compte à la fois du cadre de vie de l'intéressé, de ses motivations professionnelles et de son apport économique d'ensemble.

- La contribution concrète d'un emploi au sein d'une organisation est de l'ordre des performances individuelles attendues et exigées par l'entreprise.

Par contre, la contribution concrète d'un professionnel exerçant SON métier témoigne de la maîtrise et de l'investissement personnel de l'intéressé.

Nombre de passerelles existent entre ces facteurs, mais aussi nombre de fractures...

Seule la redécouverte du SENS au niveau du Système humain peut déboucher sur les référentiels dont ont besoin tous les systèmes de gestion.

Cette redécouverte enfin est la condition fondamentale pour définir et garantir l'EMPLOYABILITE des personnes qui, de subordonnés, deviennent des ACTEURS économiques et en même temps les ACTEURS de leurs propres développements de carrières en interne ou en externe.

La fonction sociale dans l'entreprise s'ouvre dès lors sur un champ d'intervention et sur une mission qui dépassent son domaine de compétence traditionnel.

## **DÉPASSER LE DOMAINE TRADITIONNEL D'INTERVENTION.**

Si, en effet, face aux transformations profondes et rapides de nos structures économiques, il importe que chaque salarié puisse bénéficier d'un maximum d'autonomie et de réappropriation en matière d'évolution de carrière, le concept de « lien de subordination » trouve sa limite opérationnelle puisque le déploiement professionnel, et la mobilité qui l'accompagne, doivent être considérés de la même manière à l'intérieur comme à l'extérieur d'une organisation donnée.

Le DRH n'est plus alors un acteur social intervenant uniquement dans l'enceinte de sa structure. Il est amené à étendre son domaine d'investigation en dehors de son territoire traditionnel et à intégrer l'environnement de l'entreprise comme un champ naturel et complémentaire en matière d'évolution de carrière et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.