

Le phénomène de la mobilité : une introduction au débat.

Zahir YANAT

Maître de conférences Université de Bordeaux 1.

POSITION DU PROBLÈME

La transversalité est un thème qui rejoint le problème de l'identité individuelle et collective. Tout être humain se construit dans son rapport avec l'autre (Laing 1971). Cette relation avec l'autre constitue, sur le plan personnel, le fondement de l'identité individuelle ; au niveau collectif, cela fonde l'identité sociale.

De ce point de vue le décroisement et le désenclavement de la GRH et de ses acteurs deviennent une nécessité, une condition de survie dans notre société.

La transversalité ce n'est donc pas se replier défensivement et frileusement sur son identité professionnelle, mais, paradoxalement l'exposer, la confronter, la construire en rapport avec les autres professions, afin de devenir opérationnelle et s'enrichir.

La mobilité est une idée moderne. Longtemps accaparée par la sociologie, elle est aujourd'hui valorisée par bien des dirigeants d'entreprises mais aussi par les salariés eux mêmes.

Le sociologue Célestin Bouglé (1908) décrivait ainsi son émergence : « aux groupes fermés, jaloux de leur indépendance comme de leur originalité tendent à se substituer des groupes largement ouverts, entre lesquels les échanges et les passages sont de plus en plus faciles ».

Dans son essai sur le régime des castes il opposait ainsi deux modèles de sociétés : dans le premier, l'identité est « assignée » par la naissance, comme dans les anciennes civilisations de castes et

d'ordres ; dans le second, elle est « acquise » et modifiable au cours de la vie, comme dans les sociétés modernes.

Encore aujourd'hui mythe mobilisateur, elle est la manifestation de plusieurs valeurs modernes : la liberté (de choisir son destin) l'égalité (des chances offertes à tous), le progrès (des individus), la rationalité (de leur distribution dans le corps social).

Toutes les études entreprises dans nos sociétés modernes (Boudon 1973) montrent que les mouvements des individus d'une strate à l'autre sont loin d'obéir à ces idéaux d'égalité des chances en particulier.

Selon l'affirmation reconnue de tous ce qui est observable au niveau macro économique (la société) est reproductible au niveau micro économique (l'entreprise) ces deux niveaux étant inséparables et se nourrissant l'un l'autre, comme nous l'enseigne l'approche système.

Nous focaliserons notre attention sur un seul niveau d'investigation : l'entreprise.

Ce choix se justifie par le fait complémentaire que l'entreprise demeure l'endroit incontournable pour ouvrir des perspectives de changement et de mobilité pour les individus.

Nous ajouterons que, dans les entreprises, « personne n'est propriétaire de son emploi » (Fombonne 1988). Aujourd'hui plus que jamais l'entreprise a besoin de mobilité pour faire face aux turbulences de la concurrence internationale par le renforcement de ses structures socio économiques.

A l'intérieur même de l'entreprise, les salariés eux mêmes, s'ils veulent progresser devront être ou apprendre à être flexibles, pour négocier au mieux leur employabilité ;

Deux alternatives apparaissent donc à l'évidence :

- la mobilité est le fait de l'entreprise qui établit elle même les règles du jeu dans le cadre d'une politique sociale octroyée et réputée juste et équitable.

- la mobilité est le fait du salarié qui se prend en charge et devient acteur de son destin.

Les tenants de la paix sociale à tout prix jugeraient cette divergence exigences de l'entreprise/ attentes des salariés comme superflue.

L'observation courante nous confirme pourtant cette réalité d'une coopération conflictuelle que les critiques du fonctionnalisme ont largement analysée. (Seguin-Bernard et Chanlat 1983).

Elle nous éclaire sur la complexité du concept de mobilité ainsi que sur les enjeux et les conditions de son opérationalité dans l'entreprise.

Apporter quelques précisions théoriques et pratiques sur cette question nous permettra de mieux saisir l'intérêt des trois « histoires de vie » (Pineau Legrand 1993) qui viendront inviter au débat.

Auparavant, il nous semble utile de rappeler quelques caractéristiques essentielles du nouvel environnement dans lequel se situe notre réflexion.

UN CONTEXTE DE TURBULENCE ET DE PANIQUE DANS LE CHAMP SOCIAL ET PROFESSIONNEL

Nous sommes entrés, depuis déjà plusieurs années dans une ère de turbulence qui nous engage à davantage de vigilance tant dans nos attitudes que dans nos comportements d'auditeurs.

Sur trois fronts, économique, social et politique, le management doit faire face à de nouvelles réalités, de nouveaux défis, de nouvelles incertitudes.

Cette situation de crise est reconnue tant par les acteurs politiques que par les partenaires sociaux qui parlent tous d'une même voix de « **fracture sociale** ».

La note de conjoncture de l'INSEE (Les Echos 16 mai 95) montre que la croissance est restée soutenue début 1995 et qu'elle devrait permettre une hausse du PIB supérieure à 3 % dans l'année **mais** on assiste dans l'entreprise à l'émergence d'une « logique d'obsolescence » (de Gaugelac et Bron 1995)

Il faut, rappelle Vincent de Gaugelac, dans une interview à Liaisons Sociales en avril 95, pour continuer la course en avant, renouveler sans cesse les hommes, les produits, les techniques. On demande aux managers, aux salariés, des performances et une motivation accrues, dont ils ne voient plus les effets en termes de sécurité ou de gratification, au contraire.

D'où une sorte de violence sourde, de peur diffuse que l'on évoque encore trop peu dans les médias et les sphères politiques et que seules quelques personnes avisées semblent prendre au sérieux (Schwartz 1994)

C'est le principe de « l'excellence, moteur de l'exclusion ». Depuis la mythologie grecque, nous donnons à cet effondrement de l'ordre social, générateur d'exclusion, un nom : **la panique**.

Il n'est pas inutile de revenir aux sources mythiques de la Panique. Au pays de l'Arcadie, PAN, dieu des bergers et des troupeaux tenait sa puissance du fait des attributions multiples que la croyance populaire lui prêtait.

La légende le décrivait en ces termes (Grimal 1951) : « Sa figure barbue a une expression de rire bestial, toute plissée, le menton fortement saillant. Doué d'une agilité prodigieuse, il est rapide à la course, grimpe dans les rochers avec aisance ; il sait également se dissimuler dans les buissons pour guetter les nymphes dont il fait sa proie ».

Les Dieux de l'Olympe, tout en méprisant PAN pour son manque de raffinement et son penchant à la débauche, exploitaient ses pouvoirs.

Le mythe nous dit que la panique est un mal qui vient de l'extérieur. Il nomme le coupable. Mais le dieu PAN ne serait-il pas un bouc émissaire ? (Girard 1982).

Aujourd'hui, les entreprises ne devraient-elles pas s'en prendre à elles mêmes, plutôt que de chercher, à l'extérieur, encore et toujours, des boucs émissaires ?

Saisies de panique, les entreprises en situation de crise ne pensent plus qu'à se lancer dans des plans d'action à réaliser rapidement, sans prendre le temps de la réflexion et du respect du droit.

Ce choix a pour conséquence essentielle la marginalisation des salariés réduits à de simples objets de calcul économique. L'entreprise dans ce cas

de figure privilégiera le seul objectif d'efficacité, d'efficience et de mesure froide, impersonnelle. Cette conception se traduira par la mise en place de plans sociaux dans lesquels l'exclusion constituera la forme privilégiée de mobilité.

Elle se fonde sur le postulat de l'ordre et privilégiera une structure bureaucratique sous forme d'ensembles de règles de fonctionnement auxquelles les membres de l'organisation doivent se conformer. La division du travail est poussée : chaque personne est titulaire d'une fonction déterminée, pour laquelle elle possède les compétences requises et qu'elle doit remplir selon le code de prescription en vigueur. Les rapports humains sont réglementés et formalisés, sans tonalité affective (Enriquez 1987).

D'autres entreprises, pourtant, semblent maîtriser ce mouvement de panique et l'intégrer dans une volonté contractuelle. Ainsi en est-il de la direction d'Usinor Sacilor qui a signé en octobre 1990, avec le groupement des industries sidérurgiques et minières (GESIM) et les syndicats, deux conventions relatives à la valorisation des compétences et aux mutations techniques.

A titre d'exemple, l'accroissement des compétences d'un électronicien devrait se traduire par l'acquisition de rudiments en informatique et en électricité. Celle d'un ouvrier de fabrication par la connaissance de notions de maintenance pour assurer les premiers dépannages des machines. Place donc aux carrières transversales et aux opportunités offertes par la mobilité !

D'autres entreprises vont plus loin en faisant de la mobilité un des axes privilégié de leur politique de gestion des ressources humaines et en l'intégrant dans une charte de mobilité.

Ainsi, selon une enquête réalisée par DHE Conseil GSI en décembre 1994 auprès de 141 responsables de ressources humaines d'entreprises de 500 salariés et plus, 47 % ont une charte de mobilité.

A l'évidence, de lourdes responsabilités pèsent sur les lignes hiérarchiques comme sur les spécialistes du personnel chargés, chacun à leur manière, d'animer les hommes dans l'organisation : la responsabilité de réinventer le travail là où il s'opérationnalise, le réinventer pour que tous les acteurs reconnaissent et s'approprient le produit de leur intelligence, le réinvente pour créer un nouvel ordre organisationnel, convivial, de réseau.

Dans ces conditions, le thème de la mobilité se situe bien au carrefour des préoccupations des gestionnaires.

Il convient d'apporter ci-après quelques précisions théoriques et pratiques afin de présenter les enjeux et les conditions de son opérationnalité qui seront illustrés par les histoires de vie de consultant de mes collègues de ce symposium.

LA TRANSVERSALITÉ DU CONCEPT DE MOBILITÉ SOCIALE À TRAVERS SA COMPLEXITÉ

D'après le dernier baromètre de conjoncture sociale de l'ANDCP, la mobilité interne devrait progresser de 2 points en 1995 : 38 % des entreprises interrogées prévoient de l'augmenter, contre 36 % en 1994.

Cette préférence donnée à la mobilité interne ne doit pas cacher les difficultés rencontrées dans la réalité quotidienne.

Il convient ici d'en repérer quelques unes tant au niveau des politiques de l'entreprise qu'au niveau des attitudes, perceptions et comportements des salariés.

Mais, auparavant, il est utile de procéder à quelques précisions d'ordre sémantique.

Raymond Poupard (1982) s'appuyant sur ses années d'expérience chez Renault, propose plusieurs types de mobilité :

- la mobilité horizontale est un changement d'emploi ou de fonction à niveau équivalent. Par exemple, l'acte de transférer un ouvrier de l'atelier A à l'atelier B, ou encore muter une secrétaire du service du personnel au service de la comptabilité générale.

- la mobilité verticale consiste à changer d'emploi avec accroissement de responsabilité soit dans la même fonction soit dans une fonction différente. Par exemple, un contremaître devient chef d'atelier en restant dans le même atelier ou en changeant de secteur.

- la mobilité géographique qui consiste pour un salarié à changer d'endroit suite à une promotion. Elle peut prendre la forme, selon la terminologie utilisée par R. Poupard, d'une mobilité simple (et dans ce cas elle n'entraîne pas de conséquences graves sur les conditions de vie familiale ou d'une mobilité systématique (elle constitue alors une condition particulière du contrat de travail et suppose un mode de vie impliquant une certaine disponibilité nécessaire à certaines activités, notamment de dimension nationale ou internationale.

Gérard Poidevin (1993) du centre d'études et de recherche sur les qualifications, ramène pour sa part, la distinction à 3 aspects :

- la promotion sociale qui renvoie à une acceptation courante de mobilité sociale inter générationnelle mais aussi au passage, pour un même individu, d'une catégorie socio professionnelle qui correspond à un autre niveau supérieur.

- la mobilité promotionnelle qui correspond à l'accès à un emploi de niveau de qualification supérieur ou à une position hiérarchique plus élevée. Lorsqu'un tel accès se fait sans changement d'employeur, on parle alors de promotion interne.

La mobilité exige, de celui qui la subit ou la provoque volontairement, une capacité d'adaptation pour se conformer rapidement aux attentes du milieu.

Cette capacité d'adaptation sera d'autant plus nécessaire que les enjeux seront forts.

Mais les difficultés d'adaptation ne sont pas les seules à freiner la mobilité.

Bernard Galambaud (1983) identifie celles liées à l'immobilisme induit par la nature des règles de gestion du personnel et celles tenant au fonctionnement même de l'entreprise. Nous retiendrons les cinq constats suivants :

- plus la promotion récompense la performance dans les postes moins le personnel est enclin à valoriser la mobilité horizontale.

- quitter une activité où on réussit pour une activité nouvelle c'est abandonner de solides espérances pour un avenir aléatoire.

- un agent a peu intérêt, s'il veut voir son salaire et sa classification progresser, à changer d'unité ni même à changer de responsable hiérarchique.

- l'entreprise attache du prix à la fidélité des salariés ce qui constitue en soi un handicap pour le développement de la mobilité.

- dans une entreprise fonctionnant en une juxtaposition d'unités isolées et cloisonnées la hiérarchie traitera une demande de mutation d'une unité à une autre comme une candidature externe, quand ce n'est pas avec une méfiance accrue.

Quelles que soient les difficultés retenues, l'enjeu pour les salariés comme pour les entreprises est important (Poupard 1982).

- Pour l'entreprise, tout d'abord, la mobilité est un outil de gestion qui permet :

- de pourvoir des postes correspondant à son activité par du personnel au profil de compétences idoines ;

- d'assurer la cohérence interne par une utilisation intelligente de ses salariés spécialisés ;

- d'éviter la sclérose des structures, de les dynamiser par un transfert de compétences et des méthodes de travail, par l'apport de perceptions nouvelles et la remise en cause de processus de fonctionnement habituels.

- Pour les salariés, la mobilité est un outil de développement personnel c'est à dire un moyen :

- d'accès à des fonctions de responsabilité, en variant les expériences et le champ d'initiative ;

- d'acquisition de compétences variées et performantes nécessaires ;

- de satisfaction du besoin de changement, de renouvellement en introduisant de la variété dans le travail ;

- d'éviter de sombrer dans la routine.

POUR CONCLURE NOTRE PROPOS ET INTRODUIRE LE DÉBAT APRÈS L'INTERVENTION DE MES COLLÈGUES

Pour être à la hauteur de ces enjeux, l'entreprise devra intégrer ce thème à toutes les démarches de gestion des hommes et plus particulièrement, comme le développeront après mon intervention, mes collègues consultants, les démarches formation, gestion prévisionnelle et out placement.

Mais nous devons prendre garde au fait que l'entreprise n'a pas d'existence ontologique propre (Raux 1994). Elle est le produit de la puissance créatrice de l'homme et de sa socialisation.

Elle a un sens, il lui faut donner un sens.

Il faut restituer « la part du sujet », montrer que la mobilité peut et doit être vue sous l'angle des individus et pas seulement des structures socio professionnelles et mettre en évidence que désormais ce qui importe c'est de prendre le système humain comme référence au lieu du système de gestion (Yanat 1995).

BIBLIOGRAPHIE

Boudon. R : *L'inégalité des chances : la mobilité sociale dans les sociétés industrielles*. Paris. Colin 1973.

Bougle. C : *Essai sur le régime des castes en Inde*. Paris Puf 1908. Rééd Puf Quadrige 1994.

Enriquez. E : Personnalité et organisation in collectif Sciences humaines. Paris IX Dauphine. *Organisation et management en question(s)*. L'Harmattan 1987.

Fombonne : Pour un historique de la fonction personnel in Weiss. D et collaborateurs. *La fonction ressources humaines*. Editions d'organisation. Paris 1988.

Galambaud. B : *Des hommes à gérer*. EME 1983.

Gaugelac. V et Bron. A : *La gourmandise du tapir*. Ed Declée de Brower 1995.

Girard. R : *Le bouc émissaire*. Grasset 1982.

Grimal. P : *Dictionnaire de la mythologie*. Puf 1951.

Laing. R : *Soi et les autres*. Gallimard 1971.

Pineau. G et Legrand J.L : *Histoires de vie*. Puf. 1993.

Poidevin. G : Formation continue et promotion, une relation de plus en plus complexe et distendue. Le cas de la France depuis vingt ans. *Actes du 5ème symposium du réseau international de formation et recherche en éducation permanente*. Orford. Québec. Septembre 1991.

Poupard. R : Les mouvements de personnel in Weiss.D et Morin.P. *Pratique de la fonction personnel*. Editions d'organisation. 1982.

Raux. J.F : Management et mutations. *Futuribles* n°187, mai 1994.

Schwartz. B : *Moderniser sans exclure*. Editions la découverte. Paris 1994.

Seguin-Bernard F et Chanlat JF : *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*. Tome 1. Les théories de l'organisation. Editions Préfontaine inc. 1983.

Yanat. Z : Valorisation des compétences, système de gestion ou système humain ? *Actes du colloque de Cluny, janv 94*. Sciences humaines et métiers de l'ingénieur. Editions CER. Ensam de Cluny 1995.