

# GESTION DE LA MOBILITÉ INTERNE ET CRÉATION DE VALEUR DE CROISSANCE EXTERNE

Jocelyne ABRAHAM

*IAE de Tours*

## Introduction

Une des préoccupations majeures des gestionnaires est de savoir comment les firmes créent et maintiennent leurs avantages concurrentiels. Pendant de nombreuses années la stratégie a tenté de répondre à cette question en prônant conseils et outils pour une meilleure allocation des ressources. Les approches dominantes inspirées de l'économie industrielle se sont focalisées sur l'environnement de la firme (Porter, 1980). La RBV (Resource-Based-View) est apparue en réaction à ces approches privilégiant l'externe, pour davantage inciter à rechercher l'origine des avantages concurrentiels dans la façon dont la firme acquiert et gère ses ressources internes (Wernerfelt 1984, Barney 1991, Barney 1996). Une telle approche, reconnaissant les savoir-faire en matière de gestion interne des ressources, ouvre des voies de recherche en matière de GRH et création de valeur (Wright P.M., Dunford B.B., Snell S.A., 2001).

Dans une telle approche la question consiste à identifier quelles sont ces compétences organisationnelles qui peuvent procurer un avantage concurrentiel pour les organisations. La GRH a connu une forte maturation durant les deux dernières décennies. Les entreprises ont acquis des compétences et développé des innovations en gestion des ressources humaines. Certaines entreprises ont développé des compétences distinctives en créant des processus de management des ressources humaines qu'elles entretiennent et font évoluer en adéquation avec leur contexte. Nous nous intéressons ici au processus de gestion de la mobilité interne.

La mobilité interne qui allie deux avantages, flexibilité pour l'entreprise et employabilité pour le salarié, prend de plus en plus le pas dans les entreprises sur le recrutement externe, comme mode d'ajustement prioritaire. Selon l'enquête annuelle de l'APEC sur la mobilité, 28 % des cadres qui étaient en activité au début de l'année 1999, ont connu au moins un type de mobilité, qu'il s'agisse d'un changement de fonction, de service ou encore d'établissement ; parmi eux 18% ont changé en interne et 10 % ont changé d'entreprise. Cette enquête nous révèle qu'un tiers de la population cadre a un projet de mobilité mais que 20 % seulement tente de le concrétiser. Selon les derniers baromètres de conjonctures sociales de l'ANDCP la mobilité interne aurait encore de beaux jours devant elle. En 1998, 47 % des entreprises envisageaient de l'augmenter dans l'année, contre 38 % en 1995.

Ces statistiques révèlent, en chiffres, les choix que font certaines entreprises en matière de mobilité interne. Ces choix sont souvent dictés par des ambitions stratégiques. France Telecom, par exemple, a fait le choix de poursuivre son développement en s'appuyant sur les hommes et les femmes qui travaillent aujourd'hui dans le groupe. Cet engagement de conservation des RH fait de la mobilité au sein du groupe un enjeu majeur pour maintenir sa compétitivité : avoir des salariés compétents au bon endroit au bon moment<sup>1</sup>. D'autres organisations misent sur la mobilité pour fidéliser les meilleurs salariés ou retenir les plus jeunes. Dans un contexte de tassement des pyramides hiérarchiques, les opportunités de promotion (mobilité interne verticale) se font plus rares. Il faut donc trouver d'autres formes de mobilité interne attrayante. Dans la fonction publique hospitalière, la mobilité est également à l'honneur, pour moderniser les structures avec un personnel protégé par le statut. Tous les moyens susceptibles de redéployer les ressources sont des facteurs de performance.

---

1. Extrait des Éléments de discussion de la commission nationale de concertation et négociation du 28 mars 2000.

Aujourd'hui, savoir lutter contre la fuite des compétences ou inciter à leur redéploiement interne devient un atout stratégique (Argote L., Ingram P., 2000) et un moyen pour la FRH de montrer sa contribution à la création de ressources rares. Dans cette optique et dans le contexte hospitalier, comment mettre en évidence la contribution réelle de la gestion de la mobilité interne ?

## 1. Cadre théorique de la recherche

Le cadre théorique que nous avons privilégié, la RBV, est fondé sur les concepts de ressources organisationnelles, de capacités, de compétences (Prahalad, Hamel, 1990) et d'apprentissage. Autant de concepts qui nous renvoient aux compétences de la firme, c'est-à-dire à un ensemble de connaissances et de savoir (knowledges) (Grant, 1996 ; Liebeskind, 1996) et d'habileté et de savoir-faire dans l'usage de ces savoir (effectiveness in using knowledges).

Une ressource est un élément qu'une entreprise possède ou contrôle dans son processus de production de bien ou de service. Les ressources humaines, technologiques, financières, une compétence clé (core competence), une image de marque ou un brevet peuvent tous être vus comme des ressources.

Les auteurs reconnaissent quatre caractéristiques aux ressources étant à la base d'un avantage concurrentiel durable (Barney 1991) :

- la ressource doit avoir de la valeur. Elle doit représenter une valeur pour la firme, ou lui procurer de la valeur, dans le contexte où elle est utilisée ;
- elle doit être rare. Détenu par une seule ou quelques firmes la ressource procure à ses détenteurs un avantage que n'ont pas les autres concurrents, (au moins temporairement, ce qui nous conduit à la troisième propriété) ;
- la ressource doit être inimitable, c'est-à-dire impossible à transposer et à recopier en l'état, le plus souvent contingente des structures internes de la firme ;
- la ressource n'a pas de substitut, c'est-à-dire que les concurrents ne peuvent accomplir la même chose dans des délais comparables en utilisant d'autres types de ressources.

Une distinction importante a été faite par des auteurs entre ressources tangibles et intangibles (Godfrey, Hill, 1995 ; Nanda, 1996). Un système de ressources peut combiner des ressources tangibles et intangibles. Les processus de management des RH sont composés d'éléments tangibles, certains outils et méthodes peuvent avoir une existence physique, et d'éléments intangibles, des pratiques peuvent être tacites, implicites ou faire partie de la culture d'entreprise. Ce sont ces éléments intangibles qui rendent ces systèmes de GRH inimitables qui conduisent certains auteurs à les considérer comme des compétences distinctives (Becker, Huselid, 1998).

Une compétence distinctive est une compétence qui est transversale à l'organisation. Les capacités organisationnelles "capabilities" renvoient plutôt à l'habileté des organisations à mettre en œuvre ces compétences. Ce sont les processus dynamiques qui améliorent l'efficacité et l'efficacité organisationnelle (Lipman, Rumelt, 1982). Ces capacités dynamiques sont les connaissances collectives tacites sur le comment initier et répondre au changement, qui sont produites par les processus de management et renforcées par les comportements et la culture d'entreprise (Collis, 1996, p. 149-150). Bien sûr les compétences distinctives et les capacités dynamiques se complètent et se renforcent l'une l'autre (Hamel, Prahalad, 1994).

Les systèmes de gestion des RH peuvent être vus comme des systèmes de ressources au sens de la théorie RBV. La capacité d'une organisation à constituer, développer et renouveler son capital humain, par l'utilisation de processus (routines), appropriés et spécifiques, constitue un avantage compétitif sur le marché (Amit & Belcourt, 1999). Nous reprenons volontiers la définition des processus de management des RH donnée par Amit et Belcourt : « *Rooted in a firm's culture and social norms, yet strategically-oriented, HRM processes are deeply-embedded, firm-specific, dynamic mechanism by which a firm attracts, socializes, trains, motivates, evaluates, and compensates its human resources. These processes encompass an ordered set of coordinated and complimentary activities as well as the information exchange and decision-making procedures for changing them.* » Pour certaines entreprises, la capacité à se doter de personnel flexible et/ou mobile, nécessite la mise en œuvre de processus de gestion qui présentent ces caractéristiques.

**Les processus RH présentent-ils les principales caractéristiques que la théorie RBV reconnaît**

habituellement aux ressources clés ? Pour répondre à cette question, il faudrait montrer que les processus RH que l'on étudie contribuent favorablement à l'exécution de la stratégie sur le marché, qu'ils sont plus performants en combinaison les uns avec les autres qu'utilisés isolément les uns des autres, que leur efficacité s'améliore à l'usage (i.e. ils autorisent des processus d'apprentissage), qu'ils constituent des ressources rares, robustes et non substituables. Les données que nous proposons d'exposer dans cet article, recueillies dans une approche exploratoire, nous permettront d'illustrer certaines de ces qualités. Notre prochaine enquête par questionnaire auprès de DRH d'entreprises encourageant la mobilité interne devrait nous permettre de les valider ou les invalider.

## 2. Méthodologie

Les données utilisées dans cet article émanent d'observations directes par immersion sur cinq sites dans le milieu hospitalier et de l'analyse de 26 entretiens auprès de soignants. Dans le tableau suivant figure la liste de ces sites choisis en raison de leurs prédispositions à la mobilité et à la polyvalence.

Il s'agit de sites en réflexion sur des problématiques qui leur sont propres. Par exemple : comment faire de la mobilité un projet de l'encadrement ? Comment faire de la mobilité un projet professionnel individuel ? Faut-il une mobilité interne limitée ou bien une mobilité interne élargie ? La mobilité interne et la polyvalence posent en effet des problématiques spécifiques et stratégiques de sécurité dans une institution santé. Les questions concernent notamment l'épuisement professionnel, la (dé)valorisation de l'image personnelle et des compétences, et les problèmes identitaires.

Tableau 1. Sources des données recueillies par entretiens semi-directifs dans le secteur de la Santé.

LIEUX	ANNÉES	ÉCHANTILLONS	CONTEXTES
Centre hospitalier de Tours (plusieurs sites).	1998	6 directeurs 3 ingénieurs 3 cadres inf.	Personnes ayant à gérer la mobilité ou désireux de la promouvoir. Personnes devant être mobiles.
CORAD (1) CHRU de Tours Clinique d'oncologie et de radiothérapie.	1999	10 IDE (2) soit 100 % de la population	Objectif : décroisement, polycompétence, prise en charge du patient.
SICS Service infirmier de compensation et de suppléance.	1999	4 IDE sur une population de 9	Équipe mobile.
CHRU de Lille.	2000	Observation directe	Bourse d'emploi, espace métiers, orientation.
CHRU de Tours, structure de 8 hôpitaux et 6152 personnes, dont 5079 personnels non médical.	2000	Observation directe	Cas espace mobilité : un lieu de documentations et de recherches personnelles sur les évolutions de carrière, les changements de services et les profils de postes.

(1) Tout le personnel est mobile sur les trois pôles du site (consultations, hôpital de jour, hospitalisation complète) depuis une vingtaine d'années. Les infirmières sont soumises à une mobilité institutionnelle de roulement sur les trois pôles du site. Elles bénéficient de l'aménagement du temps de travail, système qui leur permet d'allier vie personnelle et vie professionnelle. L'ensemble, roulement plus ATT, oblige le groupe à cogérer les temps de travail des uns et des autres.

(2) Infirmière diplômée d'État.

Dans l'état actuel de notre recherche, cette confrontation de témoignages des soignants et d'observations par le chercheur, a pour objectif d'expliquer les liens entre mobilité interne et création de valeur pour l'organisation, afin de dégager des hypothèses de recherche généralisables et pouvant être validées dans un travail ultérieur. Nous les avons regroupés autour de trois argumentations :

- en premier lieu, les outils de gestion de la mobilité peuvent être considérés comme des systèmes permettant de rendre plus efficient le marché interne du travail et d'économiser les coûts de transaction (3),
- en deuxième lieu, les outils de gestion de la mobilité peuvent être considérés comme des systèmes de ressources participant à l'exécution de la stratégie (4),
- en troisième lieu, les procédures d'incitation et de gestion de la mobilité peuvent être considérées comme des éléments constitutifs d'une capacité dynamique à créer des ressources rares (5).

### 3. Gestion de la mobilité, efficacité des marchés internes du travail et économie de coûts

Pour certaines organisations, le recours au marché externe entraîne des coûts de transaction prohibitifs. Pour elles, se doter de marchés internes de l'emploi efficients constitue un atout stratégique voire une condition de survie. C'est le cas notamment des hôpitaux, qui étant soumis à obligation de résultats et de qualité sous contrainte de moyens, ont pour stratégie de se doter de tout système ou toute compétence leur permettant de rationaliser et d'optimiser l'utilisation de leurs moyens, à savoir le nombre de lits et les effectifs humains.

Se doter d'un marché interne de l'emploi efficient suppose avant tout de mettre en place un certain nombre d'outils et de développer des compétences dans la gestion de ces outils. Nous en avons privilégié deux dans le cadre de cet article : les bourses d'emploi et les espaces de mobilité. Dans un premier point, nous relatons les données relatives au site du CHRU de Lille et dans un second, nous les discutons.

#### 3.1 Le cas des bourses d'emplois et espaces mobilité

Soucieux de faire évoluer sa GRH, le CHRU de Lille s'est lancé dans une réflexion sur la mobilité interne avec la problématique suivante : comment faire évoluer l'encadrement, le personnel et les procédures pour que la mobilité soit perçue positivement comme un moyen de gestion efficace ? Partant des dysfonctionnements observés, notamment l'absence de règles communes et de transparence dans la publication et l'attribution des postes vacants, l'absence d'une communication sur les métiers, la réflexion du CHRU s'est orientée vers la création d'une bourse des emplois vacants.

Chaque vacance de poste donne lieu à l'affichage d'un profil de poste standardisé, qui peut-être doublé par un profil de poste complémentaire plus détaillé. Les profils sont affichés pour une durée maximale de 15 jours, en 17 lieux différents, sur des panneaux prévus à cet effet. Chaque agent intéressé fait acte de candidature et bénéficie d'un entretien avec le recruteur qui peut être, selon le niveau de déconcentration, le directeur, l'infirmier général ou le responsable du service concerné. La DRH n'intervient pas dans le recrutement mais garantit le bon fonctionnement du système (vérification des informations et diffusion).

L'expérience du CHRU de Lille, bien que globalement réussie, a révélé certaines imperfections, comme le manque d'incitation de l'agent à entreprendre une démarche personnelle de mobilité, et la crainte des responsables locaux de ne pouvoir gérer un afflux non maîtrisé de candidatures pour certains postes.

Ces imperfections l'ont conduit à mettre en place en parallèle un **espace mobilité**, qu'ils ont appelé **Espace Métiers Orientation**. L'espace mobilité est un lieu où les salariés peuvent se rendre de plein droit pendant ou en dehors du temps de travail. En ce lieu sont mis à disposition des outils et de la documentation. La documentation porte sur les différents métiers du site ou de l'organisation, décrits dans un répertoire, des fiches de description des emplois, le plan de formation, un glossaire des termes RH, des fiches techniques sur les droits en matière d'emploi et de mobilité. Les outils sont essentiellement des outils informatiques sur des terminaux d'ordinateur, les salariés peuvent visualiser la carte des métiers de l'organisation et utiliser un logiciel d'auto-bilan et d'auto-

orientation qui permet à partir d'un questionnaire à choix multiples, de déterminer ses points forts et ceux à améliorer dans différents domaines professionnels. L'espace doit se trouver de préférence dans un lieu calme et discret, les responsables (conseillers d'orientation) doivent garantir la confidentialité et les salariés l'utiliser sur la base du volontariat. Dans l'espace, les salariés peuvent également bénéficier d'un entretien avec les conseillers.

### 3.2 Discussion et argumentation théorique

Les bourses d'emploi et les espaces mobilité, créés à l'initiative de la fonction RH et à l'aide d'outils mis au point dans le domaine de la GRH, concourent, semble-t-il, à l'efficacité des marchés internes de l'emploi. Les agents, gestionnaires et utilisateurs, leur reconnaissent les qualités suivantes :

- ils favorisent la mobilité en permettant à toute personne de postuler aux emplois vacants
  - ils assurent la transparence du marché interne de l'emploi
  - ils amènent progressivement à la déconcentration de la fonction recrutement
  - ils permettent de déléguer le choix des collaborateurs aux responsables hiérarchiques directs
  - ils instaurent une procédure unique d'attribution des postes, une procédure connue de tous
  - ils permettent une meilleure adéquation profil/poste par une large publicité et une multiplicité des candidatures.
- Il semblerait que les savoir-faire en matière de gestion de la mobilité interne des salariés accroissent le *différentiel d'efficacité entre le marché interne et le marché externe du travail* et offrent des possibilités à la FRH de créer de la valeur.

En effet, l'entreprise et le marché sont deux modes de coordination, l'un fondé sur des relations d'ordre et de hiérarchie et l'autre sur des relations d'échange et des contrats. Coase (1937) nous enseigne que l'entreprise supprime le marché comme mode d'allocation des ressources lorsque le marché échoue du fait de coûts de transactions trop importants (rationalité limitée, asymétrie de l'information, risques de comportements opportunistes). De même, pour Williamson ce sont les échecs du marché et les "frictions" qui induisent des coûts de transaction parfois prohibitifs et engendrent un mode alternatif d'organisation des relations économiques : l'entreprise (Williamson, 1994, p. 38-41).

L'accès au marché, au moment des recrutements, est source de coûts de transaction pour l'entreprise. Il y a tout d'abord le coût d'accès à l'information, la rareté de certaines compétences, des coûts liés au droit du travail et à des modalités administratives à l'embauche contraignantes, à cause de transactions onéreuses avec des intermédiaires, des risques de comportements opportunistes de la part des nouveaux embauchés et enfin, une rationalité limitée par l'asymétrie d'information puisque l'entreprise n'a jamais la certitude d'avoir toutes les informations nécessaires à la décision de recrutement.

Les fonctions RH des entreprises se sont organisées et se sont dotées d'outils d'information RH qui leur permettent de connaître les compétences dont elles disposent. En effet, la généralisation des outils de GRH tels que les fiches de définition de fonction, les profils de postes, les cartes de métiers et autres référentiels de compétences, ont contribué à *rendre le marché interne plus transparent pour les décideurs*, l'accès à l'information plus facile et moins coûteux. Même si la construction et la gestion de ces outils a pu entraîner des coûts de coordination élevés en valeur absolue, une fois mis en place, le coût marginal pour une utilisation spécifique, comme la gestion de la mobilité, est minime.

Coase précise : « Grâce à la firme il devient beaucoup moins nécessaire de spécifier des prix pour chacune des transactions réalisées car il suffit d'un contrat à long terme pour remplacer une série de contrats à court terme. » En développant des outils destinés à optimiser l'allocation de ses ressources internes, la firme évite d'entrer dans le jeu des transactions. Elle optimise, en outre, les contrats à long terme que sont les CDI. Plus les entités sont de taille importante (ou se constituent en groupe de partenaires) et plus le périmètre de mobilité est grand, plus l'allocation des ressources en fonction des besoins a de chance d'être optimale.

Le recrutement interne d'un personnel déjà connu des managers et déjà acquis aux valeurs de l'entreprise limite les risques de comportements opportunistes et les risques d'erreurs de recrutement. Il n'y a plus d'asymétrie de l'information puisque l'entreprise connaît son collaborateur et inversement.

L'ensemble de ces arguments théoriques nous conduit à faire la proposition suivante :

- **Proposition 1** : La FRH en mettant en place des outils d'incitation à la mobilité et de gestion des mouvements de personnel, crée une forme alternative au marché du travail externe, ce qui est source d'économie de coûts et de création de ressources.

#### 4. Mobilité et stratégie : la flexibilité vue comme un avantage concurrentiel

Les processus de RH constituent des systèmes de ressources, au sens de la RBV, s'ils contribuent favorablement à l'exécution de la stratégie sur le marché. Le cas ci-dessous montre combien un savoir-faire en matière de gestion de la mobilité et de la polyvalence est important pour le développement pérenne d'une organisation.

##### 4.1 Exposé du cas du service infirmier de compensation et de suppléance (SICS)

Le service infirmier de compensation et de suppléance regroupe du personnel soignant en pool (infirmières et aides-soignantes). Sa mission consiste à « réduire temporairement un écart entre l'effectif présent et l'effectif requis en fonction de la charge de travail, à un instant donné, dans les unités de soins ». L'agent du SICS est mis à disposition d'une unité fonctionnelle afin d'assurer la continuité des activités de soins, suite à une absence ou une surcharge occasionnelle. La dimension du service et ses missions dépendent de la taille de l'établissement et de ses besoins en flexibilité et compétences. Les équipes mobiles sont elles-mêmes constituées de personnes mobiles, environ 10 personnes, l'ancienneté dans ces équipes ne dépassant généralement pas 4 ans.

Deux types de mobilité sont généralement envisagées : une mobilité globale quand l'équipe de soignants remplaçants est affectée à la totalité de l'établissement, une mobilité partielle lorsque les soignants répartis en groupes, sont affectés par secteurs à un ensemble défini d'unités de soins. Dans ce dernier cas, les regroupements se font sur différents critères selon les établissements, en fonction d'éléments structurels comme les centres de responsabilités, ou bien en fonction des compétences par proximité des spécialités médicales.

##### 4.2 La flexibilité, une compétence organisationnelle au service de la stratégie

La présence d'un service infirmier de compensation et de suppléance au sein d'une structure hospitalière s'impose pour des raisons économiques. Avec des moyens financiers et humains constants, l'hôpital doit répondre à une activité de soins en augmentation. La part de son budget affecté au personnel est en moyenne de 70 %, ce qui l'oblige à utiliser au mieux les ressources dont il dispose. Pour préserver les principes institués de sécurité sociale et d'accès de tous à des soins de qualité, le gouvernement a choisi la maîtrise médicalisée des dépenses de santé (Ordonnance N° 96-345 d'avril 1996) comme « la seule voie possible pour éviter l'accroissement des prélèvements obligatoires ou la diminution de la couverture sociale » et incite donc les établissements de santé à utiliser de façon optimale les moyens dont ils disposent. La mobilité permet cette optimisation des RH puisqu'elle repose sur une autogestion des effectifs, au sens où elle permet à l'organisation de se suffire à elle-même en limitant le recours à l'intérim. La mobilité est donc une ressource contributive de l'efficacité organisationnelle hospitalière.

La présence d'une "équipe mobile" au sein d'une structure hospitalière est légitimée également par des principes éthiques et légaux. En effet, le service public hospitalier est soumis au respect de quatre principes fondamentaux connus sous le nom de "loi Rolland" : le principe d'égalité, le principe de neutralité, le principe de mutabilité et le principe de continuité des soins. Ce dernier exige le respect de contraintes rigoureuses en terme d'organisation.

En outre, l'effectif de personnels soignants affectés à une unité est calculé en fonction de critères quantitatifs (ratios prenant en compte le nombre de lits et les taux d'occupation) et de critères qualitatifs prenant en considération les types de pathologies et les nécessités de surveillances intensives. La présence de personnes mobiles permet donc de satisfaire aux principes fondamentaux de continuité des soins et de respect des valeurs sous contrainte d'effectif constant. Par là même, on voit quels peuvent-être les enjeux stratégiques, pour une FRH hospitalière, à encourager et développer la mobilité interne.

### 4.3 Argumentation théorique

Ce cas illustre d'une part comment un processus de gestion de la mobilité interne, comme la gestion de la polyvalence, (équipes mobiles ou de remplacement) participe à la création de ressources rares, tel qu'un personnel soignant flexible dans un hôpital ; et d'autre part, comment les procédures d'incitation à la polyvalence peuvent être considérées comme des compétences organisationnelles spécifiques (core competence).

Ce lien entre mobilité et flexibilité, est un cas concret de relation entre GRH et stratégie, relation que s'attache à conceptualiser la théorie fondée sur les ressources (Lockett et Thompson, 2001).

Communiquer pour obtenir du personnel qu'il soit mobile, instituer des pratiques innovantes dans ce domaine et encourager concrètement les comportements favorables à la mobilité sont autant d'actions révélatrices d'une compétence en gestion de la flexibilité. Cette compétence étant rare dans les établissements hospitaliers, il s'agit d'une source d'avantage concurrentiel pour l'organisation.

Acquérir un savoir-faire dans ce domaine nécessite un apprentissage, un respect des contextes et des cultures d'entreprises, une cohérence dans les pratiques et les processus de décision qui en font une ressource longue à obtenir et inimitable.

• **Proposition 2** : dans des contextes particuliers de changement ou de pénurie de main d'œuvre, susciter et gérer la mobilité interne constitue une compétence organisationnelle clé (core competence) pouvant procurer un avantage concurrentiel stable (Prahalad et Hamel, 1990), celui d'avoir un capital humain adaptable.

## 5. Mobilité et création de ressources rares, inimitables et de valeur

5.1 Pour cette troisième argumentation de la problématique, nous rapportons les données issues d'entretiens auprès des personnels soignants désignés Tableau 1.

Les résultats obtenus sont insolites pour le secteur hospitalier, où l'idée de mobilité s'oppose aux valeurs de compétence et d'expertise, chères à la profession. Un bon professionnel est celui qui est spécialisé, qui a accumulé une expérience dans un domaine pointu, il est reconnu dans ce domaine d'expertise. Dans un tel esprit, demander à être mobile, c'est demander à un professionnel de renoncer au domaine qu'il maîtrise pour aller vers un secteur ou un service où il devra réapprendre.

Pourtant, les agents, uniquement des agents mobiles, ont témoigné de gains réels en termes de compétences qui sont directement créateurs de performance. Nous avons segmenté les apports de la mobilité en trois groupes que l'on pourra interpréter également comme trois sources de motivation pour les agents candidats :

• **Premièrement**, la mobilité permet d'accroître l'autonomie des agents, qui en tant que membres de l'équipe mobile sont physiquement dans le service sans être réellement partie prenante : « *On n'est pas impliqué dans les conflits de personnes.* » Cette posture d'entre-deux (dedans et dehors un service) procure des avantages qu'apprécieront les personnes au caractère indépendant : « *Je peux choisir mon équipe...* »

« *On s'organise à sa façon, pas forcément à leur manière...* »

« *Je me sens détachée de la hiérarchie, sans surveillante sur mon dos...* »

« *On n'est pas impliqué dans les conflits de personnes...* »

« *Je suis d'un tempérament plutôt indépendant... l'avantage c'est que je peux choisir mon équipe...* »

« *Pas de problème pour poser mes vacances...* »

• **Deuxièmement**, la mobilité favorise des processus d'apprentissage en procurant aux agents la satisfaction de questionner ses propres connaissances : « *On se remet en cause.* » ; d'accumuler des compétences spécifiques : « *Il y a des gestes que l'on ne fait que dans certains services.* » ; et d'éviter les phénomènes de lassitude et de fatigue : « *C'est stimulant de changer tout le temps.* »

« *On se remet en cause et ça c'est formateur...* »

« *Ça m'a permis d'apprendre des gestes, des choses que je ne connaissais pas...* »

« *On s'investit beaucoup plus, on n'a pas d'automatisme...* »

« C'est **stimulant** de changer toute le temps, au moins on ne tombe pas dans la routine... »

« On **apprend** à utiliser plein de supports... »

« Il y a des gestes que l'on ne fait que dans certains services... »

- **Troisièmement** et enfin, la mobilité contribue à l'enrichissement des emplois en offrant aux agents la possibilité d'élargir les "rencontres" (Romelaer, 2000) dont on sait qu'elles sont primordiales pour l'organisation : « *J'ai augmenté mon réseau de relations.* » ; le sentiment d'être doté de plus larges capacités professionnelles, ce qui modifie avantageusement l'image de soi : « *Le plus valorisant c'est de réussir.* » ; de plus le regard des autres est également modifié dans un sens favorable à l'agent : « *On nous considère comme des personnes ressources.* »

« Je rencontre beaucoup de gens, j'ai augmenté **mon réseau de connaissances**... »

« J'ai l'impression d'être **plus responsable**... »

« Maintenant je pense être **capable** de m'adapter partout... »

« Le plus **valorisant** c'est de **réussir** là où on n'a pas l'habitude... »

« Dans certains services tout de suite on nous **accueille chaleureusement**, il y a des **échanges sympa**... »

« Dans certaines situations on nous considère comme **personnes ressources**... »

« Les secteurs sont très **variés**... »

## 5.2 Discussion

Nous savons qu'au-delà des différences de politiques RH adoptées, les différences de valeur du capital humain de deux entreprises peuvent expliquer leur différence de performance (Lepak et Snell, 1999).

Des témoignages précédents, nous retenons que les agents mobiles développent des ressources par des processus d'apprentissage et des rencontres multiples avec des collègues et des services différents. De plus ils gagnent en autonomie ce qui accroît la valeur de la ressource qu'ils représentent. En effet, l'autonomie permet d'économiser des ressources d'encadrement et permet des gains en qualité. De plus un personnel autonome et flexible est plus rare et s'obtient avec des délais plus long, nécessités par l'accumulation d'expérience et l'apprentissage. Ainsi l'apprentissage et l'accumulation de compétences individuelles par la mobilité transforme le capital humain en une source d'avantage concurrentiel. Pour certains auteurs, ce sont les hauts niveaux de compétences et d'implication des RH qui créent un avantage durable (Hagan, 1996).

Ainsi la mobilité est créatrice de valeur puisqu'elle permet une valorisation du capital humain (en terme de stock de compétences) et un développement des compétences collectives par partage des savoirs (l'organisation devient apprenante).

En outre, les apports de la gestion de la mobilité ne se limitent pas aux aspects statiques, en terme d'actifs immatériels à un instant donné, la gestion de la mobilité permet également l'émergence de compétences rares comme la capacité d'adaptation des RH dans le temps.

Certains auteurs de la RBV se sont intéressés aux capacités dynamiques des organisations (Teece et alii, 1997). Si la maîtrise des ressources rares garantit les profits, ce sont les savoir-faire pour les renouveler (acquisition, apprentissage, management des connaissances) qui constituent des sources d'avantage concurrentiel.

- **Proposition 3** : le savoir-faire en matière d'incitation et de gestion de la mobilité et la mobilité du capital humain peuvent être considérées comme des capacités dynamiques créatrices de ressources rares pour l'organisation.

## 6. Conclusion

La mobilité interne n'est pas une méthode nouvelle de gestion des emplois et des hommes, ce sont les contextes organisationnels dans lesquels elle se développe aujourd'hui et les techniques qu'elle mobilise qui ont changé. Les enjeux qu'elle revêt ne sont plus de nature opérationnelle mais de nature stratégique et concernent la performance et le développement des organisations.

Dans le cadre de cet article, nous avons cherché à illustrer, par des observations de terrains, quels peuvent être les apports de la mobilité interne à l'efficacité du marché interne du travail, à l'exécution de la

stratégie et à la valorisation du capital humain. Cet article permet d'explorer quelques pistes (théoriques et empiriques) sur la contribution de la mobilité à la performance des organisations. Néanmoins, il présente des limites et appelle des prolongements. Les hypothèses demandent à être affinées et validées par des enquêtes auprès d'un plus grand nombre d'organisations et dans d'autres secteurs d'activité.

Dans cet article nous n'abordons que les avantages perçus de la mobilité et de la polyvalence, or il existe également de nombreux obstacles révélés par nos enquêtes actuelles et qu'il nous semble possible de mieux comprendre à la lumière d'autres approches théoriques (Koenig G., 1999) comme la théorie des conventions par exemple. En effet, les freins à la mobilité peuvent provenir de présupposés mémorisés, d'une culture de métier et de comportements mimétiques, qu'explique bien cette théorie.

## Bibliographie

- Alchian A.A., Demzets H.**, "Production, information costs and economic organization", *American Economic Review*, vol. 62-5, 1972, p. 777-795.
- Amit R., Belcourt M.**, "Human Resources Management processes : a value-creating source of competitive advantage", *European Management Journal*, vol. 17-2, avril 1999, p. 174-181.
- Argote L., Ingram P.**, "Knowledge transfer : a basis for competitive advantage in firms", *Organizational behavior and human decision processes*, N°82-1, 2000, p. 150-169.
- Becker B.E., Huselid M.A.**, "High performance work systems and firm performance : a synthesis of research and managerial applications", *Research in personnel and human resource management*, N° 16, 1998, p. 53-101.
- Barney J.**, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol 17-1, 1991, p. 99-120.
- Barney J.**, "The resource-based theory of the firm", *Organizational Science*, Vol. 7, 1996, p. 469.
- Coase R.**, "The nature of the firm", *Economica*, vol. 4, 1937.
- Collis D.J.**, "Organizational capability as a source of profit" in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, B. Moingeon and E. Edmondson, Sage, London, 1996.
- Godfrey P.C., Hill C.W.L.**, "The problem of unobservables in strategic management research", *Strategic Management Journal*, N° 16, p.7, 1995.
- Grant M.**, "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, N° 17, Hiver Numéro Spécial, 1996, p. 108-122.
- Haanes K., Fjeldstad O.**, "Linking intangible resources and competition", *European Management Journal*, vol. 18-1, february 2000, p. 52-62.
- Hagan, C.M.**, "The core competence organization : implications for human resource practices", *Human Resource Management Review*, vol. 6-2, 1996, p. 147-164.
- Hamel G., Prahalad C.K.**, "Competing for the future", Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Joffre, P., Allix Desfautaux E.**, "Coûts de transaction", *Cahier de Recherche, Groupe ESC Normandie*, Nov 1995, p. 88.
- Koenig G.**, "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle", *Economica*, 1999.
- Lepak D.P., Snell S.A.**, "The human resource architecture : toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, N°2 4, 1999, p. 31-48.
- Liebesskind P.**, "Knowledge, strategy, and the theory of the firm", *Strategic Management Journal*, N° 17, Hiver Numéro Spécial, 1996, p. 93-107.
- Lipman S.A., Rumelt R.P.**, "Uncertain imitability : an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *The Bell Journal of Economy*, N° 13, 1982, p. 418-438.
- Lockett A., Thompson S.**, "The resource-based view and economics", *Journal of Management*, N°27-6, 2001, pp. 723-754.
- Métais E.**, "Les compétences centrales : définitions, analyses et contributions" Working Paper, Aix en Provence, N°410, 1993.
- Moingeon B.**, "L'auto-analyse stratégique : un exercice délicat", *L'expansion Management*, Automne 1994.
- Moingeon B., Ramanantsoa B., Métais E., Douglas Orton J.**, "Another look at strategy - Structure relationships : the resource-based view", *European Management Journal*, vol 16-3, june 1998, p.297-305.
- Nanda A.**, "Resources, capabilities and competencies" in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, B. Moingeon and E. Edmondson, Sage, London, 1996.
- Prahalad C.K., Hamel G.**, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, mai juin, 1990, p.79-91.

- Romelaer P.** "Rencontres et organisation", in Autissier D. et Wacheux F. (sous la direction de), Structuration et management des organisations, L'Harmattan, Logiques de Gestion, 2000.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A.**, "Dynamic capabilities and strategic management", Strategic Management Journal, vol. 18-7, 1997, p. 509-533.
- Wernerfelt B.**, "A resource-based view of the firm", Strategic Management Journal, N° 5, 1984, p. 171-180.
- Williamson O.E.**, "Les institutions de l'économie", InterÉditions, 1994.
- Wright P.M., Dunford B.B., Snell S.A.**, "Human resources and the resource-based view of the firm", Journal of Management, N° 27-6, nov.-déc. 2001, p. 701-721.

## Notes et revue de presse

L'enquête mentionnée en introduction de cet article peut être consultée sur le site APEC : <http://www.apec.fr>

Le lecteur trouvera dans les articles de presse ci-dessous des exemples de pratiques d'entreprises concernant la mobilité :

- "Ils veulent partir, faites-les bouger", Entreprise et carrières, N° 542, 19-25 sept. 2000.
- "Les nouvelles formes de mobilité", Entreprise et carrières, N° 517, 22-28 fév. 2000.
- "Aventis-Pharma : Campus Alizé favorise la mobilité interne", Entreprise et carrières, N° 520, 14-20 mars 2000.
- "Peugeot externalise ses activités, mais garde ses salariés", Entreprise et carrières, N° 537-538, 11 juillet-28 août 2000.
- "Accor joue la carte de l'international pour son middle management", Entreprise et carrières, N° 567, 13-19 mars 2001.
- "Faire bouger les cadres avant qu'ils ne partent", Supplément Entreprise et carrières, 27 février 2000, p. 13-15.
- "Fidélisez vos salariés", Entreprise et carrières, N° 543, 26 sept-02 oct 2000, p. 6-7.
- "Les défis de la mobilité", Le Monde, N° 1483, 01-07 mars 2001.
- "Mobilité : les compétences aussi", Enjeux Les Echos, février 2000.
- "Fidèle à mon entreprise ? Non merci !", Enjeux Les Echos, septembre 2000.
- "Les cadres se remettent à bouger", L'Entreprise, N° 175, avril 2000
- "L'enjeu mondial de la mobilité interne", Dossier Figaro, 11 décembre 2000.
- "Fidéliser ses salariés", Usine Nouvelle, N° 2762, janv 2001, p. 61-70.