

**Ecole d'Enseignement de Promotion Sociale
de la Communauté Française
Rue Saint Brice, 53
7500 TOURNAI
Enseignement Supérieur Paramédical
Cadre en soins de santé**

**LE DEVELOPPEMENT DES
COMPETENCES PAR
LA MOBILITE DU PERSONNEL**

**Présenté par : DELABASSERUE Jérôme
En vue de l'obtention du diplôme de
cadre en soins de santé**

Année 2012 - 2013

**Ecole d'Enseignement de Promotion Sociale
de la Communauté Française
Rue Saint Brice, 53
7500 TOURNAI
Enseignement Supérieur Paramédical
Cadre en soins de santé**

**LE DEVELOPPEMENT DES
COMPETENCES PAR
LA MOBILITE DU PERSONNEL**

**Présenté par : DELABASSERUE Jérôme
En vue de l'obtention du diplôme de
cadre en soins de santé**

Année 2012 – 2013

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout particulièrement à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail, notamment :

- le corps professoral pour l'ensemble des enseignements reçus,
- Madame Dujardin, infirmière chargée de l'accompagnement des nouveaux (et des étudiants) au Centre Hospitalier de Mouscron pour sa disponibilité, ses conseils et son investissement dans la réalisation de l'étude,
- les infirmiers en chef et les équipes de soins pour avoir apporté leur contribution à l'enquête,
- ma famille, l'ensemble de la classe, mon équipe pour leur patience, leur disponibilité et leur soutien.

Table des matières

INTRODUCTION	1
--------------------	---

Première partie : la démarche conceptuelle

1 Le concept de compétence	4
1.1 Définitions	5
1.2 De la logique de poste à la logique de compétence.....	9
1.3 Compétence et performance.....	10
1.4 Les référentiels de compétence	12
1.4.1 Présentation	12
1.4.2 Construction	14
1.4.3 Inconvénients	16
1.5 L'évaluation des compétences.....	17
2 Le concept de mobilité.....	20
2.1 Définitions	20
2.2 Enjeux de la mobilité	23
2.2.1 La polyvalence	23
2.2.2 L'employabilité.....	24
2.2.3 La fidélisation du personnel.....	26
2.2.4 La reconnaissance professionnelle	27
2.2.5 Intérêts pour l'organisation	27
2.2.6 Intérêts pour l'individu	29
2.3 Obstacles à la mobilité	31
2.3.1 Liés à l'individu	31
2.3.2 Liés à l'organisation.....	32
2.3.3 Liés à la mobilité elle-même	34

3 Le développement des compétences par l'instauration d'un programme de mobilité	37
3.1 Conditions de mise en place	37
3.2 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	39
3.3 La formation	40
3.4 L'expérience.....	42
3.5 Les outils de gestion de la mobilité	43
3.5.1 Les outils de stimulation de l'initiative individuelle	44
3.5.2 Les outils qui laissent l'initiative à l'organisation.....	45
4 Rôle du cadre.....	48
4.1 La législation.....	48
4.2 En pratique.....	49
CONCLUSION	53
Deuxième partie : la démarche opérationnelle	
1 Choix de la méthode et de l'outil de recueil.....	56
1.1 Choix de la méthode	56
1.2 Choix de l'outil de recueil	57
2 Déroulement.....	58
2.1 Démarches préliminaires à l'enquête.....	58
2.2 Echantillonnage	59
2.3 Les biais.....	61
3 Construction du questionnaire	63
3.1 Contenu	63
3.2 Planification.....	64
3.3 Organisation.....	64

4 Analyse de contenu et interprétations	68
CONCLUSIONS	71
ANNEXES	73
Annexe 1 : questionnaire	74
Annexe 2 : Effectifs par ancienneté et par service	82
Annexe 3 : Tableau de synthèse des réponses aux questions	83
Annexe 4 : Tableau de synthèse des réponses aux affirmations.....	84
BIBLIOGRAPHIE	86
ABSTRACT.....	88

INTRODUCTION

Si les pratiques communément exprimées à travers le vocable « gestion des compétences » renvoient à des domaines variés de la gestion des ressources humaines, c'est aussi parce qu'elles constituent pour les entreprises un moyen de répondre à des enjeux majeurs. En effet, afin d'assurer leur survie et leur pérennité, les entreprises doivent répondre à des défis technologiques, démographiques ou encore sociaux. Les mutations technologiques de plus en plus rapides engendrent un déséquilibre tant quantitatif que qualitatif des ressources humaines de l'entreprise. Aussi, les organisations connaissent des difficultés accrues pour recruter la main d'œuvre qualifiée dont elles ont besoin. Parallèlement, les entreprises regroupent de plus en plus de salariés aux aspirations très diverses et de plus en plus précises quant à la façon de gérer leur parcours professionnel. Productivité à moindre coût et performance sont alors les maîtres-mots qui guident le fonctionnement des organisations qui ont donc tout intérêt à mettre en place des stratégies permettant d'utiliser de manière optimale les ressources de l'entreprise et plus particulièrement le capital humain. Recourir en priorité à la main d'œuvre disponible intra-muros suppose que celle-ci soit à même de répondre aux besoins de l'organisation tant sur le plan des compétences requises que sur ses possibilités d'évolution. Les directions des ressources humaines accordent donc un intérêt particulier à stabiliser son personnel dans la durée, tout en lui offrant des opportunités de mobilité afin que ce dernier puisse répondre dans des délais raisonnables aux besoins de l'organisation. L'enjeu majeur se situe donc au niveau des entreprises qui, pour pouvoir continuer à exister, doivent convaincre les salariés de la réelle nécessité de développer leurs compétences et du bien fondé de la mise en place d'une politique de mobilité pour les y aider.

La première partie de ce travail sera donc consacrée à la présentation du concept de compétence. Après avoir passé en revue de multiples et diverses définitions, nous apporterons une distinction entre les notions de compétence et de performance pour ensuite aborder la délicate question de leur évaluation. Nous poursuivrons en définissant la mobilité à travers les différentes formes que celle-ci peut prendre, ses

enjeux et ses limites. La mise en place d'une politique de développement des compétences grâce à la mobilité constituera notre troisième partie au détour de laquelle nous exposerons les conditions de mise en place d'un tel programme ainsi que les outils de gestion dont l'entreprise dispose pour augmenter les chances de réussite d'un tel projet. Mais tout changement au sein d'une entreprise nécessite l'implication et la collaboration de multiples acteurs qui occupent une position plus ou moins importante dans la hiérarchie. Nous verrons donc dans quelles mesures et à quel niveau le cadre peut-il contribuer à l'élaboration d'une telle démarche.

La partie opérationnelle nous conduira à la découverte des perceptions du personnel du Centre Hospitalier de Mouscron quant aux liens possibles entre la mise en place d'un programme de mobilité du personnel et le développement des compétences.

Première partie :

La démarche conceptuelle

1 Le concept de compétence

Le concept de compétence a pris une place prépondérante dans la littérature managériale des vingt dernières années mais selon les personnes ou le contexte dans lequel ce terme est employé, il peut s'avérer plus ambigu qu'il n'y paraît. Nouvelle venue dans le vocabulaire des gestionnaires des ressources humaines, la notion de compétence est souvent assimilée aux aptitudes et traits de personnalités qui permettent aux individus de se différencier entre eux. Les compétences ont effectivement un lien avec les aptitudes et traits de personnalité mais elles constituent davantage une catégorie spécifique de caractéristiques individuelles, elles-mêmes reliées aux valeurs de l'individu et à ses connaissances. Dans le monde du travail, il est relativement aisé d'établir la liste des aptitudes et traits de personnalité nécessaires à la tenue d'un poste considéré simple. Dès lors que la complexité des responsabilités et des missions augmente, les exigences des postes sont alors décrites en termes de compétences, auxquelles viennent s'ajouter les connaissances théoriques et les savoirs acquis sur le terrain. Il est également nécessaire de tenir compte du fait que ces compétences peuvent être utilisées et maîtrisées de différentes manières, une même compétence pouvant se retrouver chez plusieurs individus qui occupent soit des postes différents, soit qui exercent leur fonction dans des domaines d'activité différents. Nous nous proposons donc d'établir une distinction entre aptitudes et traits de personnalité d'une part, et compétences d'autre part : les premiers permettent de caractériser les individus et d'expliquer la variance de leurs comportements dans l'exécution de tâches spécifiques ; les secondes concernent davantage la mise en œuvre intégrée non pas seulement de ces aptitudes et traits de personnalité, mais aussi de connaissances acquises pour mener à bien une mission complexe. Aussi, les compétences sont étroitement liées aux activités professionnelles et plus précisément aux missions qui font partie d'un poste.

Après avoir établi ces quelques distinctions et à partir de divers et multiples auteurs qui ont étudié la question, nous allons maintenant aborder la ou plutôt les définitions de la compétence.

1.1 Définitions

Du latin « *competentia* » qui signifie le juste rapport, la compétence est définie par « *la capacité reconnue en telle ou telle matière et qui donne le droit d'en juger* »¹. Dans le contexte professionnel, si l'on se réfère à la typologie traditionnelle, la compétence est déterminée par le savoir, le savoir être et le savoir faire. Mais selon Guy Le Boterf, « *la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni un savoir faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent* »². Il cite d'ailleurs La Rochefoucault qui disait : « *on ne juge pas un homme sur ses qualités mais sur l'usage qu'il sait en faire* », en ce sens que la compétence réside davantage dans la manière dont elle est employée plutôt que le fait de la détenir.

D'après Monique Pengam et Corinne Sliwka, « *la compétence est une capacité d'action sur le monde et sur soi qui émerge de la rencontre d'un individu et d'un contexte particulier. Les compétences désignent des capacités à mobiliser des habiletés dans des situations variées* »³. Faut-il alors comprendre que considérer un individu comme une personne compétente c'est d'abord et avant tout lui reconnaître des capacités à combiner plusieurs savoirs ? Aussi, il apparaît évident que les notions d'action et de contexte occupent une place prépondérante dans ces définitions. La compétence répond à un besoin d'une situation donnée à un moment donné. La compétence s'intéresse aux résultats de l'action, qui, une fois constaté, validé, reconnu et évalué nous amènera au concept de performance, concept que nous développerons plus loin. Jacques Aubret, Patrick Gilbert et Frédérique Pigeyre amènent d'autres définitions de la compétence qui ont pu varier sur une décennie en s'inspirant de divers auteurs :

« *la compétence est un savoir faire opérationnel validé* » (A. Meignant, 1990), en d'autres termes, il s'agit de la capacité à réaliser une tâche (*savoir faire*), dans une situation de travail (*opérationnel*) et reconnue par l'environnement (*validé*) ;

¹ Le petit Larousse, édition 2010

² Guy Le Boterf, De la compétence, essai sur un attracteur étrange, les éditions d'organisation, p. 16

³ Monique Pengam/Corinne Sliwka, Changement de poste, changement de fonction : les compétences des cadres de santé à l'épreuve de la mobilité, p. 45

« la compétence peut être définie à un niveau individuel comme étant un ensemble de connaissances, capacités et volonté professionnelles » (P.X. Meschi, 1996),

« la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté » (P. Zarifian, 1999),

Malgré le temps qui passe, nous nous apercevons que la définition de la compétence est construite sur les mêmes bases que les précédentes définitions proposées, en l'occurrence l'action et le contexte.

Ces mêmes auteurs enrichissent le débat en nous proposant une définition des compétences en parlant de « connaissances, savoir faire, types de raisonnements, habiletés, mis en œuvre pour accomplir une tâche spécifique »⁴. Les compétences se différencient alors des aptitudes et des capacités souvent insuffisantes pour expliquer la réussite ou l'échec d'un opérateur confronté à une tâche précise. En revanche, ce concept se rapproche beaucoup de celui d'expertise ; mais le langage courant réserve ce dernier terme à des tâches très complexes ou exercées à un haut niveau de maîtrise, alors qu'une compétence peut correspondre à une tâche banale. A partir de cette définition, trois composantes peuvent être mises en valeur :

- Les connaissances, qui permettent de comprendre le fonctionnement d'un outil, d'une machine... et qui peuvent être acquises par une formation préliminaire,
- Les savoir faire, correspondant à des séquences stéréotypées d'actions, acquises par la pratique personnelle,
- Les méta-connaissances qui permettent de gérer les connaissances et qui sont acquises par l'expérience.

Les compétences seraient alors restreintes aux seules composantes cognitives sans jamais y faire intervenir les dimensions physiques ou relationnelles.

Marie-Luce Stephan définit la compétence comme « la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources personnelles (savoir, savoir faire, type de raisonnement,

⁴ Jacques Aubret/Patrick Gilbert/Frédérique Pigeyre, Management des compétences. Réalisations-concepts-analyses, 2^{ème} édition, éditions Dunod, p. 36

savoir être) et des ressources externes (banques de données, documentation, collègues...) afin de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné de manière à répondre aux exigences de l'organisation »⁵.

Guy Le Boterf reste le plus précis et le plus impliqué en ce qui concerne le domaine de la compétence, en nous apportant des précisions quant à la notion de « savoirs ». En effet, en plus du triptyque « savoir – savoir faire – savoir être », ce dernier met en évidence la nécessaire prise en compte d'autres formes de savoirs, selon lui indispensables au concept de compétence. Il énonce :

- le savoir agir ou le savoir réagir : faculté de mobiliser les connaissances et les capacités de manière pertinente, au moment opportun, dans une situation de travail précise.
- le savoir mobiliser : ensemble des connaissances et qualités utilisées pour répondre à un problème donné.
- le savoir intégrer : faculté à sélectionner les éléments nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer pour réaliser une activité professionnelle.

D'autres auteurs parlent des « *capacités professionnelles et personnelles des personnes à agir dans une situation de travail dans un contexte donné, en relation avec un environnement* »⁶.

Ces différentes définitions nous amènent à dire que la compétence consiste à mobiliser des savoirs que l'individu a su sélectionner, intégrer et combiner.

Guy Le Boterf affirme que la compétence se construit à partir de « savoirs ressources » constitués par :

- les savoirs théoriques : ces savoirs peuvent être assimilés aux « connaissances » évoquées plus haut et sont généralement acquis par l'école et la formation. Ils servent à comprendre, décrire et expliquer un phénomène, une situation, un processus et sont acquis la plupart du temps en

⁵ Marie-Luce Stephan, B.A.-BA des ressources humaines, éditions Studyrama-Vocatis, p. 98

⁶ Helen Burzlaff/Jean-Pierre Le Padellec, La stratégie du mouvement, éditions Liaisons, p. 35

dehors de la pratique. On les qualifie parfois de savoirs « exogènes ». Ils ne cherchent pas à indiquer ce qu'il faut faire et ne donnent pas lieu à des applications. Ces savoirs théoriques ont un rôle heuristique : ils permettent d'orienter l'action, facilitent la construction de représentations opératoires et rendent possible la formulation d'hypothèses.

- Les savoirs procéduraux : ces savoirs décrivent des procédures, des méthodes, des modes opératoires, c'est-à-dire des enchaînements explicites d'opérations ou de séries ordonnées d'actions orientées vers la réalisation d'un but déterminé. Ce sont des ensembles d'instructions à réaliser dans un ordre établi. Ces savoirs procéduraux peuvent permettre de sélectionner et de produire d'autres types de connaissances. Les connaissances procédurales sont formulées du point de vue de leur utilisateur, lui permettant de suivre les étapes qui lui sont proposées (savoir des manuels, guides pratiques, modes d'emploi...).
- Les savoir-faire procéduraux : connaître une procédure ou une méthode ne signifie pas savoir l'appliquer. La maîtrise d'une procédure suppose son apprentissage et ce n'est qu'après entraînement que le savoir procédural deviendra savoir-faire. Les savoir-faire procéduraux peuvent être produits à partir d'un processus d'opérationnalisation des savoirs théoriques.
- Les savoir-faire expérientiels : ce sont les savoirs issus de l'expérience pratique. Ils permettent d'agir avec toutes les contraintes d'un contexte et prennent en compte la situation particulière, locale, temporelle que la théorie néglige. Ces savoirs mobilisent généralement les savoirs du corps et des sens (vue, ouïe, posture, sensibilité...).
- Les savoir-faire sociaux : ensemble des codes, représentations sociales, valeurs, statuts, attitudes relationnelles adaptées aux prescriptions sociales d'un groupe ou d'une culture particulière.

A partir des multiples définitions de la compétence, nous pouvons extraire quelques caractéristiques essentielles :

La compétence désigne un attribut de la personne, elle est propre à chaque individu, elle se situe dans un contexte précis d'une situation de travail. Pour se manifester, la compétence nécessite la production d'une action et fait dès lors intervenir les capacités d'adaptation et d'analyse de la situation des individus. On parle alors de compétence professionnelle qui se caractérise par :

- le niveau des connaissances acquises par la formation et/ou l'expérience,
- la nature et la complexité des tâches à accomplir, des objectifs à atteindre,
- le degré d'autonomie face aux choix des modes opératoires et des moyens à mettre en œuvre face aux problèmes rencontrés.

En l'absence de cette dimension contextuelle, la compétence reste virtuelle, potentielle ou en devenir. La compétence résulte de la combinaison de différents savoirs et savoir faire acquis à l'école ou par la pratique et de caractéristiques personnelles socialement acquises. C'est donc dans la mobilisation et l'articulation de ressources intellectuelles, psychomotrices et affectives que la compétence peut se déployer.

1.2 De la logique de poste à la logique de compétence

Les méthodes développées par Frederick Winslow Taylor, dans le cadre de l'organisation scientifique du travail, ont démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés par une parcellisation des tâches. Celui-ci a imaginé un modèle d'organisation exclusivement centré sur l'individu occupant un poste de travail. L'exigence imposée à l'individu consiste alors à obéir aux procédures et à respecter à la lettre les manières de faire imaginées par des spécialistes dans le but d'optimiser les rendements productifs.

A cette époque, la gestion du personnel apparaît comme une gestion de poste qui présente quatre spécificités :

- Elle est prescriptive, fondée sur l'organisation scientifique du travail, qui définit la pratique la plus efficace ;
- elle est procédurale, fondée sur un certain nombre de tâches à effectuer selon une séquence définie ;
- elle est individuelle, déterminée pour une personne indépendamment de l'équipe ;
- elle présente une stabilité afin de permettre un amortissement des coûts.

Les rapides et multiples évolutions technologiques, les contraintes économiques et financières de plus en plus pointues, l'apparition de nouveaux courants socioculturel ont engendré un changement de modèle productif et sont autant de facteurs qui ont remis en question le modèle taylorien en reconsidérant la notion de poste et en favorisant l'émergence de la notion de compétence.

La compétence renvoie alors aux notions de savoir faire, de capacités, d'habiletés et de qualification. Dans la logique de compétence, un poste se définit par un certain nombre d'exigences en termes de compétences requises pour le remplir de manière adéquate. Ainsi, cette logique permet le développement des capacités d'adaptation pour que les compétences des salariés correspondent aux compétences requises, et l'intérêt est alors porté non plus sur le poste lui-même mais sur l'individu sous toutes ses dimensions.

1.3 Compétence et performance

Nous avons préalablement défini le terme « compétence » et nous avons pu mettre en évidence les différentes interprétations que cette notion pouvait engendrer. Aussi, la compétence se voit souvent assimilée à la notion de performance, à tort la plupart du temps. Il convient alors de s'attarder quelque peu sur les notions qui permettent de différencier ces deux termes que sont la compétence et la performance.

Parmi les différentes définitions que nous propose le dictionnaire, nous retiendrons que la performance correspond au « *résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche* »⁷.

La performance d'un individu correspond à la résultante tant de ses compétences et de son implication que de l'organisation et de l'environnement dans lesquels il agit.

En d'autres termes, la performance dépend de plusieurs facteurs :

- les facteurs externes stables, c'est-à-dire le domaine d'activité dans lequel l'individu intervient, l'organisation,
- les facteurs externes instables, correspondant aux aléas environnementaux que l'individu peut rencontrer,
- les facteurs internes stables, caractérisés par son savoir-faire professionnel, ses compétences,
- les facteurs internes instables, équivalents au degré d'implication et de motivation de l'individu.

La performance est alors définie par la capacité à atteindre des résultats définis au préalable par la réalisation correcte d'un ensemble d'opérations. La compétence concerne la capacité à réaliser correctement une opération. La compétence devient alors une composante de la performance et se situe à l'intersection entre les personnes et les structures organisationnelles.

Evaluer les compétences, c'est vérifier qu'une personne possède les savoirs et qualités exigés dans une activité particulière. Mesurer la performance consiste, à partir d'indicateurs et d'objectifs définis au préalable, à vérifier si ces objectifs ont été atteints. Dans le secteur non marchand et tout particulièrement au sein des établissements hospitaliers, la performance s'exprime en terme de qualité de soins, de satisfaction tant au niveau des membres du personnel qu'au niveau des patients. Le fonctionnement des hôpitaux s'assimile de plus en plus à celui des entreprises du secteur marchand, chacun étant confrontés aux mêmes enjeux de productivité et de rentabilité.

⁷ Le petit Larousse, édition 2010

Finalement, La compétence et la performance sont des concepts clés de la gestion des organisations mais leur définition respective restent floues et varient notamment en fonction du contexte. La notion de performance reste une préoccupation centrale pour les entreprises et les actions stratégiques ne sont pensées et mises en œuvre que pour tenter d'assurer celle-ci. Pourtant, tout comme la compétence, la performance n'est pas toujours bien définie et s'apparente à une combinaison d'éléments distincts, tels que le type de management adopté par l'organisation, la culture d'entreprise ou encore la manière avec laquelle les différentes ressources, humaines plus particulièrement, sont gérées.

1.4 Les référentiels de compétence

1.4.1 Présentation

Les référentiels de compétences sont des outils utilisés par les directions de ressources humaines et occupent une place prépondérante au sein des dispositifs de gestion des compétences. En effet, ils deviennent incontournables dès lors que toute gestion des compétences suppose de définir et repérer pour chacun des individus constituant l'organisation les compétences jugées nécessaires. Ils permettent de lister l'ensemble des compétences requises pour l'exercice d'un emploi donné.

Autour de cette notion centrale de compétence, vient s'articuler plusieurs éléments qui constituent les différents domaines d'action des services des ressources humaines :

- Le recrutement : moment clé pour repérer les compétences des futurs collaborateurs dont les directions des ressources humaines veulent s'entourer.
- Les fiches de postes et de fonctions : une définition claire et univoque des différents métiers, domaines d'activité, postes s'avère nécessaire. En effet, de cela dépendra l'organisation fonctionnelle, opérationnelle et hiérarchique de l'entreprise.

- Le management et l'organisation du travail : la division du travail et la répartition par tâches ou missions est essentielle à la gestion analytique de l'activité de l'entreprise ou d'une équipe. En effet, la répartition et l'affectation des moyens en dépendent.
- La gestion des savoirs : il s'agit d'établir des correspondances entre les savoirs déjà présents au sein de l'entreprise et les savoirs détenus par les candidats.
- L'évaluation : afin d'éviter la confusion entre les notions de performance et de compétence, il est essentiel d'inciter les managers non seulement à évaluer leurs collaborateurs mais aussi à participer à la conception et à l'actualisation des référentiels de compétence.
- Les plans de formation : offrir aux salariés les formations les plus adaptées à leurs besoins tout en satisfaisant les exigences de l'entreprise est essentiel et ne peut se réaliser sans une analyse fine des écarts en termes de compétences.
- La mobilité : la mise en œuvre de passerelles entre différents métiers ou activités de l'entreprise, les perspectives d'évolution et de progression offertes sont devenues une des obligations de la gestion des ressources humaines.

Le référentiel de compétences se doit alors d'être au service des acteurs et permet notamment d'ajuster les compétences aux besoins de la stratégie de l'entreprise. Il ne se limite pas à une description du travail réel, mais à une dimension prospective. Certes, sa base est constituée par la description de situations réelles mettant en évidence les ressources requises pertinentes, mais il vise également le travail de demain en fixant des points de repères et des balises d'orientation stratégiques, cibles par rapport auxquelles les salariés vont apprendre à agir avec compétences.

Les référentiels de compétences sont essentiellement élaborés à partir des quatre caractéristiques suivantes :

- Les aptitudes et les capacités professionnelles requises : les savoirs théoriques, les savoir-faire et les capacités d'adaptation.
- L'implication dans le travail : régularité de l'effort (assiduité, ponctualité, ténacité...), le degré de conscience professionnelle (rigueur, soin, sens des responsabilités...), la disponibilité, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, la recherche d'amélioration.
- La prise en compte de la dimension collective du travail : capacité à communiquer, esprit d'équipe, sociabilité, tolérance, pouvoir d'influence, leadership.
- Les comportements réactionnels face aux situations problèmes et aux changements : adaptabilité, réactivité, flexibilité, initiative, créativité, esprit d'analyse, faculté de jugement, désir de progresser.

1.4.2 Construction

Le référentiel de compétences se doit d'être concret, contextuel et en ce sens qu'il constitue une référence officielle tant pour les salariés que pour les dirigeants. Aussi, il pourra être ajusté et donc évoluer parallèlement à l'évolution des postes ou des métiers qui constituent l'entreprise.

Le référentiel de compétences vise cinq objectifs prioritaires :

- Mettre en avant les processus et non plus uniquement les résultats obtenus,
- valoriser les pratiques professionnelles et objectiver les évaluations,
- favoriser l'équité,
- encourager le développement des compétences,
- simplifier les ajustements organisationnels.

Aussi, La construction d'un référentiel de compétences doit respecter différentes étapes. La première étape consiste à identifier et valider la segmentation de l'activité de l'entreprise par métiers, en distinguant notamment les métiers qui dépendent de la Direction Générale, ceux qui relèvent des Ressources Humaines, des services financiers, du secteur logistique...L'identification des compétences requises représente une étape essentielle de la construction d'un référentiel mais cette démarche reste complexe puisqu'aucun poste n'a un contenu fixe dans le temps et il sera donc impératif de dresser des listes ou des descriptions de postes susceptibles d'évoluer et d'être mises à jour. Aussi, un même poste peut être occupé de manière différente par des individus différents, d'où la nécessaire prise en considération des capacités d'adaptation et d'initiative de chacun. Enfin, le contexte a également toute son importance puisqu'à une même dénomination de poste, dans une même entreprise, peuvent correspondre des compétences différentes.

A partir de cette répartition, il faudra en déduire les liens hiérarchiques et fonctionnels entre chacune des catégories établies, pour ensuite définir les missions, les tâches confiées à chacun des métiers représentés.

L'étape suivante correspond au recensement des diverses compétences requises pour chacune des pratiques professionnelles. Il s'agit ici des compétences contextualisées traduites en termes de connaissances, capacités et aptitudes professionnelles et qui reposent sur :

- la description de la tâche ou de l'action,
- l'inventaire des personnes impliquées,
- l'identification des difficultés et obstacles,
- l'inventaire des moyens mis à disposition,
- les enjeux.

La dernière étape consiste alors à mettre en forme le référentiel de compétences et à sa validation notamment en le soumettant à un groupe témoin. L'outil ainsi élaboré pourra par exemple se présenter sous la forme d'un tableau.

<u>Métiers</u>	<u>Postes</u>	<u>Missions</u>	<u>Pratiques/ Situations professionnelles</u>	<u>Capacités (être capable de...)</u>	<u>Savoirs (connaître, maîtriser...)</u>

1.4.3 Inconvénients

En premier lieu, le référentiel de compétences constitue une image partielle de la réalité puisqu'il est conçu comme une représentation standardisée, censée s'appliquer quel que soit l'individu et quel que soit le poste considéré. Certaines données, parfois jugées inutiles ou secondaires, n'apparaissent pas à travers l'outil élaboré, notamment pour préserver le caractère pratique, synthétique et donc attractif du document.

Aussi, le référentiel peut être apparenté à une sorte de carte d'identité qui établit certains droits mais surtout les devoirs de la personne qui en est munie. Cette carte s'assimile alors davantage à un portrait, directement liée à une fonction plutôt qu'à une identité distinctive, une identité professionnelle. Les référentiels reposent alors souvent sur des stéréotypes professionnels qui ne laissent par conséquent que peu de place à la dimension humaine de telle ou telle profession.

L'élaboration du référentiel de compétence s'avère la plus complète lorsque plusieurs acteurs, de niveaux hiérarchiques différents et aux visions différentes peuvent y prendre part. De cette diversité naît une nouvelle difficulté. Selon leur position par rapport à l'emploi concerné, ces acteurs en ont une vision différente et en donneront donc une description différente. Cette diversité de points de vue se traduit par conséquent par une grande diversité des conceptions et ce, pour une même fonction.

Enfin, ce référentiel de compétences se doit d'être le plus objectif et le plus précis possible quant à la description d'un poste, d'un métier ou d'une mission. Cependant, cet outil laisse inévitablement place à diverses et multiples interprétations. En effet, d'une part à cause du vocabulaire qui sera utilisé et qui sera compris différemment en fonction du contexte, du statut des individus, de leurs valeurs... et d'autre part, les raisons pour lesquelles il est utilisé. Le référentiel de compétences est d'abord et avant tout conçu pour évaluer les compétences et ce contexte d'évaluation renvoie non seulement à l'évaluation des compétences formulées en termes de capacités directement liées à chaque activité spécifique, mais aussi à l'évaluation des travailleurs en fonction de leurs compétences plus génériques, traduisant des caractéristiques de personnalité ou des qualités individuelles.

1.5 L'évaluation des compétences

Gérer les individus présuppose donc la possibilité de les évaluer et ainsi évaluer leurs compétences. La vie du salarié est jalonnée d'évaluations implicites ou explicites tout au long de sa carrière. Evaluation lors du recrutement, avant une affectation, une promotion ou une réorientation, ces évaluations peuvent être formalisées ou non, élaborées avec l'intéressé ou non, systématiques et périodiques ou plus ou moins aléatoires. Tous ces contextes d'évaluation renvoient à des objectifs d'évaluation différents et à des représentations implicites de ce que doit être une évaluation.

L'évaluation n'amène pas uniquement à parler de l'évalué mais aussi de l'évaluateur et de son positionnement dans la chaîne hiérarchique. Elle concerne toujours le devenir du salarié dans l'entreprise et, à ce titre, concerne le pouvoir de la hiérarchie qui effectue l'évaluation dans le cadre de sa mission de supervision de ses collaborateurs.

L'évaluation poursuit trois objectifs qui peuvent se résumer par les termes de performance, compétence et potentiel :

- l'évaluation des performances renvoie aux résultats obtenus par un salarié au regard des objectifs qui lui ont été préalablement assignés,

- l'évaluation des compétences renvoie essentiellement aux situations professionnelles actuelles et vise notamment à identifier quelles sont les compétences d'un salarié qu'il convient d'adapter, d'améliorer ou éventuellement acquérir,
- le potentiel désigne à la fois des compétences et des aptitudes mentales, des motivations et des aspirations et s'oriente davantage vers des perspectives futures.

Nous nous intéresserons davantage à l'évaluation des compétences. Celle-ci est un acte implicite de management. Le supérieur sait donc apprécier les collaborateurs efficaces et compétents et cette capacité de détection repose sur son intuition et son expérience.

Le processus d'évaluation des compétences renvoie à la fois aux compétences requises par l'emploi et à celles dont sait faire preuve le salarié. Nous sommes ici confrontés à la dimension « bipolaire »⁸ de la compétence : une évaluation des compétences suppose à la fois une étude préalable de l'organisation du travail et un diagnostic porté sur un salarié en situation.

L'évaluation est donc au cœur de la gestion des personnes au sein de l'entreprise. Pour l'organisation, il s'agit d'assurer l'adéquation du salarié au poste qui lui est confié, éventuellement de le préparer au nouvel emploi auquel on le destine. A ce titre, l'évaluation des compétences doit être cohérente avec le système de formation – notion que nous développerons plus loin – mais aussi avec les systèmes de mutations, les dispositifs d'adaptation au changement...

Cette approche suppose également une anticipation suffisante sur les emplois et leur évolution en permettant de préparer l'affectation des individus à des nouveaux postes. Ces tâches relèvent notamment du programme de gestion anticipée des emplois et des compétences. Cependant, le devenir du salarié ne s'effectue pas toujours au sein de la même entreprise. L'évaluation lui permet alors de gérer ses propres compétences en lui conférant un certain degré d'employabilité, notion que nous aborderons dans un prochain chapitre.

⁸ Guy Le Boterf, op. cit., p. 50

L'évaluation des compétences peut intervenir à différents moments de la vie professionnelle d'un salarié. En effet, elle peut être utilisée notamment au moment du recrutement et prendra alors la forme de tests de connaissances, d'aptitudes ou encore d'entretiens avec les supérieurs hiérarchiques. Dans le cadre des formations, l'évaluation prend également une place importante puisqu'elle permettra de certifier par un diplôme l'acquisition et la maîtrise de compétences opérationnelles. Aussi, dans un contexte d'évolution, de réorientation professionnelle, de mobilité, les activités d'évaluation conduisent à dresser un inventaire des ressources personnelles et professionnelles et à une réflexion sur l'investissement du salarié dans son travail. La pratique des bilans de compétences s'inscrit dans cette lignée et a pour objectif de mettre en avant les points forts et les points faibles de la personne en lui donnant des points de repère et des perspectives de réajustement quant à l'utilisation de ses compétences.

Finalement, évaluer les compétences dans le cadre de l'élaboration de projets professionnels et dans différents contextes implique que l'on considère l'individu dans sa globalité, c'est-à-dire non seulement par rapport à ses intérêts, ses valeurs, ses motivations à s'investir, mais aussi par rapport aux acteurs et aux circonstances. Le processus d'évaluation nécessite une certaine dynamique au sein des organisations en permettant la réalisation d'un bilan actuel et prévisionnel de ses ressources tout en ciblant l'ensemble des ressources mobilisables dont elles disposent en vue d'un futur redéploiement interne.

Nous avons traité du concept de compétence dans cette première partie. Notre souhait étant de démontrer que la mobilité contribue au développement des compétences, cette deuxième partie est consacrée au concept de mobilité, sa définition, ses enjeux et ses limites.

2 Le concept de mobilité

2.1 Définitions

Le dictionnaire Larousse définit la mobilité comme « *la facilité à se mouvoir, à être mis en mouvement, à changer, à se déplacer* »⁹. S'il on agrandit cette définition au domaine professionnel, il s'agit pour les salariés d'un passage d'une région d'emploi à une autre, d'un changement de profession ou de qualification. La mobilité peut se définir par rapport aux notions de mouvement et de temps. En effet, Helen Burzlaff et Jean-Pierre Le Padellec considèrent que « *la mobilité professionnelle consiste à passer d'un point A à un point B : changement de lieu, de fonction, de statut ou encore de métier* »¹⁰. Pour le sociologue Raymond Boudon, la mobilité désigne « *l'ensemble des mécanismes statistiquement significatifs qui décrivent soit les mouvements des individus à l'intérieur du système professionnel au cours de leur existence* »¹¹. Ces différentes définitions rendent l'idée de changement omniprésente et s'appuient sur des notions spatio-temporelles pour expliciter leur pensée. Pour aborder le thème de la mobilité, Jocelyne Abraham s'appuie sur le facteur spatial pour distinguer la mobilité interne de la mobilité externe. Cette dernière, qui s'oriente vers l'extérieur, correspond à des changements d'emplois avec changement d'employeurs. Il s'agit alors d'une mutation de fonction vers une organisation autre que celle à laquelle on appartient. Nicole Raoult parle de mobilité d'environnement : « *le même type d'activité, dans la même qualification avec le même grade hiérarchique, est exercé dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe avec un autre responsable* »¹². D'autres littératures parlent de mobilité géographique ou professionnelle. C'est le cas des démissions, des départs en retraite, de la prise d'un congé pour création d'entreprise. Dans la majeure partie des situations, ce type de mobilité est choisi par le salarié. Cependant les évolutions du contexte économique et des relations de travail ont, depuis quelques années, modifié la nature de ces mobilités externes : démissions négociées, plans de départs en retraite anticipés se multiplient. Ces mobilités externes ne sont par conséquent pas à la seule initiative du

⁹ Le petit Larousse, édition 2010

¹⁰ Helen Burzlaff/Jean-Pierre Le Padellec, op. Cit., p. 22

¹¹ Monique Pengam/Corinne Sliwka, op. cit., p. 1

¹² Nicole Raoult, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en milieu hospitalier

salarié. Helen Burzlaff et Jean-Pierre Le Padellec introduisent une variante supplémentaire en parlant de mobilité mixte : l'opportunité est laissée au salarié de réintégrer son entreprise d'origine après une période déterminée. C'est le cas des salariés qui effectuent un congé de formation, un congé parental ou lorsqu'ils sont mis à disposition ou détachés dans une entreprise ou une structure différente de celle d'origine.

La mobilité interne concerne le passage d'un emploi à un autre dans une même organisation, et donc sans changement d'employeur. Cette forme de mobilité peut se décliner sous différentes formes selon l'orientation du mouvement mais aussi en fonction du temps qui lui est consacré. En effet, il est possible de différencier la mobilité interne horizontale, verticale, de courte durée ou encore à plus long terme. La mobilité interne horizontale, qualifiée aussi de transversale, est définie par un changement de poste de travail sans qu'il y ait une modification du niveau hiérarchique, de fonction, de responsabilité ou de rémunération. La mobilité interne verticale s'intéresse aux mouvements entre des positions sociales hiérarchisées, c'est-à-dire d'une strate sociale à l'autre. Elle est associée à une promotion en termes de statut, de responsabilité et de salaire. Certains auteurs parlent de mobilité catégorielle ou promotionnelle.

La mobilité de court terme ou encore ponctuelle permet de pallier, dans la plupart des cas, aux absences imprévues d'un salarié. Elle peut également s'appliquer dans le cas d'une augmentation soudaine mais temporaire de la charge de travail. Elle est apparentée à une réponse à une situation d'urgence, imprévisible et soudaine qui permet de faire face à un problème d'effectifs humains. Afin de diminuer les coûts engendrés par le recours à des agences intérimaires, de plus en plus d'entreprises s'orientent vers la constitution d'équipes dites mobiles. Ces équipes sont constituées d'un nombre plus ou moins important, variable en fonction de la taille et des besoins de l'organisation, de salariés disposés à remplacer d'autres salariés dans et pour des délais courts et sans qu'aucune formation spécifique soit nécessaire. Ces remplacements s'effectuent poste pour poste, sans modification du statut hiérarchique ou de la fonction.

La mobilité à plus long terme consiste à exercer sa fonction dans un autre secteur, un autre service, une autre unité de soins au sein d'une autre équipe de travail, pour une durée pouvant s'étendre à plusieurs mois voire plusieurs années. Cette forme de mobilité correspond à une succession d'expériences qui amène l'individu à développer ses connaissances, ses compétences dans des domaines diversifiés, au détriment d'une spécialisation voire d'une hyperspécialisation qu'il pourrait acquérir en effectuant sa carrière au sein d'un seul et même service, au sein d'une seule et même équipe.

L'environnement est également un facteur capable d'influencer la mobilité. Vu sous cet angle, la mobilité peut être imposée ou choisie. En effet, certains changements organisationnels conduisent les entreprises à recourir de manière obligée à la mobilité de son personnel (mesures de réduction du temps de travail, développement du travail à temps partiel, restriction budgétaires...). La mobilité choisie est directement liée au degré de motivation de l'individu puisque c'est l'individu lui-même qui la sollicite. Elle s'adresse essentiellement à des individus désireux d'accroître leurs connaissances, leurs expériences et qui s'inscrivent dans un schéma d'évolution de carrière.

Enfin, ces différentes formes de mobilité peuvent se combiner : un individu peut se trouver promu (mobilité verticale) dans une autre région (mobilité géographique) suite à une restructuration organisationnelle et institutionnelle (mobilité imposée). Dans un tel cas de figure, l'individu doit s'interroger sur ses capacités d'adaptation et poser un choix entre son désir de conforter sa position et sa volonté de progresser sur un plan professionnel.

A travers ces différentes définitions, nous avons pu nous rendre compte que la mobilité est un terme général qui prend tout son sens selon le qualificatif qu'on lui attribue. En effet, celle-ci peut prendre différentes formes en fonction de l'orientation, du contexte et de l'espace temps dans lequel elle s'effectue. Pour ce travail, nous orienterons davantage notre réflexion sur la mobilité interne horizontale, choisie par le salarié, pour une durée plus ou moins longue.

2.2 Enjeux de la mobilité

Les programmes de mobilité développés au sein des entreprises permettent de répondre efficacement aux différentes contraintes de fonctionnement que ces dernières peuvent rencontrer. Ces contraintes amènent les organisations à développer des stratégies qui permettent une conciliation et une utilisation optimale des ressources humaines, matérielles, financières... A la poursuite de ces mêmes objectifs, Taylor préconisait d'ores et déjà à son époque « the right man in the right place » (la bonne personne à la bonne place). D'autres auteurs plus contemporains apportent une mise à jour de cette situation et parlent de « la bonne personne, au bon endroit, au bon moment, dans de bonnes conditions¹³ ». L'entreprise montre donc sa volonté de valoriser son capital humain et de le faire fructifier. Les enjeux de la mobilité sont donc multiples et peuvent être profitables à l'organisation, à l'individu et idéalement à chacun d'entre eux, plaçant la mobilité dans une logique gagnant-gagnant. Nous développerons donc ces facteurs communs en abordant les thèmes de polyvalence, d'employabilité, de fidélisation et de reconnaissance professionnelle pour ensuite distinguer quels sont les intérêts de la mobilité tant pour l'organisation que pour l'individu.

2.2.1 La polyvalence

Lorsque nous traitons du thème de la mobilité, nous y associons volontiers celui de polyvalence. Le Larousse définit la polyvalence comme la « *qualité d'une personne qui a plusieurs spécialités, plusieurs compétences* »¹⁴. Cette définition est contraire à la parcellisation des tâches de Taylor qui amenait l'individu à maîtriser une tâche spécifique et à le répéter un maximum de fois afin de répondre à un certain niveau de productivité et de rendement. Ce modèle productif avait l'avantage de proposer une interchangeabilité des individus pour un même poste de travail, à condition évidemment que ceux-ci disposent des mêmes capacités. Mais, cette substitutivité se voit alors restreinte à cet unique et même poste de travail. L'évolution vers de nouveaux modèles productifs orientés non plus vers la recherche de productivité mais davantage vers la performance amène les individus à se doter d'un ensemble

¹³ Helen Burzlauff/Jean-Pierre Le Padellec, op. cit., p.19

¹⁴ Le petit Larousse, édition 2010

de compétences variées, disponibles à tout moment, permettant à l'organisation de répondre efficacement à des situations imprévues. L'interchangeabilité des salariés se trouve renforcée puisqu'en développant leur polyvalence, ces derniers peuvent répondre aux exigences non plus d'un mais de plusieurs postes de travail qui relèvent d'un même niveau de qualification. La polyvalence peut donc se définir comme l'aptitude d'un individu à occuper plusieurs postes de niveaux comparables. Comme pour la mobilité, nous pouvons donc parler de polyvalence horizontale.

Certaines littératures assimilent la polyvalence à une pluri-compétence puisque, par définition, la polyvalence consiste à posséder un panel de compétences mobilisables à tout moment. Le salarié doté de pluri-compétences peut alors plus aisément faire preuve de mobilité qui lui permettra du même coup d'étoffer son portefeuille de compétences par l'acquisition de nouvelles aptitudes. La mobilité développe la polyvalence et agit positivement sur la motivation et l'implication des salariés puisque ceux-ci se voient capables d'assumer des postes dont la variété ne laisse pas de place aux phénomènes de routine et de lassitude. Développer la polyvalence permet à l'organisation de disposer de ressources mobilisables capables de répondre à des absences ou des variations de charge de travail.

2.2.2 L'employabilité

L'employabilité correspond à la « capacité d'une personne à être affectée à un nouveau travail »¹⁵. Les ouvrages traitant des ressources humaines parlent de « l'ensemble des savoirs et savoir faire qui permettent aux individus d'accéder à tout moment au marché de l'emploi »¹⁶.

Elle correspond à la capacité du salarié à s'adapter à diverses situations de travail et à évoluer vers différents emplois en interne ou à l'extérieur de l'entreprise sur le marché de l'emploi. Cette notion s'articule autour de trois axes :

- L'employabilité analysée comme la performance escomptée vis-à-vis du marché du travail pour démarrer sa vie professionnelle ou retrouver un emploi ;

¹⁵ Le petit Larousse, édition 2010

¹⁶ Dimitri Weiss, Les ressources humaines, éditions d'organisation, p. 84

- l'employabilité perçue comme la capacité d'initiative de l'individu à développer ses ressources personnelles pour garder son emploi ou se positionner favorablement sur l'emploi qu'il vise ;
- l'employabilité interactive pointant sur la capacité de l'individu à s'adapter au nouvel emploi qu'on lui propose ou à le faire évoluer pour qu'il coïncide davantage avec ses compétences et ses aspirations.

Développer l'employabilité des salariés ou leur capacité d'adaptation à occuper un autre emploi en interne comme à l'extérieur augmente leur sentiment de sécurité face à l'évolution des emplois et des métiers et favorise par conséquent leur implication dans l'entreprise. L'employabilité est aussi fondée sur les capacités des entreprises à proposer à ses salariés des parcours de carrière prédéfinis et aussi sur la propension personnelle des individus à valoriser, consolider voire élargir son portefeuille de compétences, à tester sa capacité à s'adapter, à prendre le risque de la remise en question et du réapprentissage imposé par le changement de poste ou de fonction. Les salariés comme les entreprises ont intérêt à faire croître l'employabilité en incitant à la mobilité, en développant et en valorisant les compétences, en favorisant les transitions professionnelles et en privilégiant des modes d'organisation permettant l'implication et la responsabilisation des salariés. Maintenir et développer l'employabilité des salariés s'avère aussi une nécessité pour l'entreprise, car celle-ci gagne à développer chez ses salariés des compétences recherchées et diversifiées qui peuvent lui procurer des gains de productivité, de flexibilité et de compétitivité, gage de survie dans un environnement concurrentiel accru. Développer l'employabilité, c'est permettre à tout salarié d'être un acteur du maintien et du développement de ses compétences, pour s'adapter en permanence aux évolutions des métiers et être toujours apte à changer d'emploi, sans difficultés majeures de reconversion.

Pour être efficace et durable, la politique d'employabilité doit s'inscrire dans une logique gagnant-gagnant pour les salariés comme pour les entreprises. Pour les salariés, elle génère un parcours professionnel attractif, des compétences diversifiées, valorisées et enrichies ainsi qu'une attractivité sur le marché de l'emploi et sur la mobilité interne. Pour l'entreprise, elle met à disposition un personnel plus

flexible, proactif, mobile et impliqué. Elle rend les relations interpersonnelles plus fluides et propose des opportunités réelles de reconversion ou de reclassement internes, et elle valorise l'attractivité de l'entreprise en interne comme en externe.

2.2.3 La fidélisation du personnel

La fidélisation des salariés est un atout stratégique puisqu'en offrant des opportunités de mobilité et donc de développement de compétences, il peut s'opérer un maintien de la motivation et de l'implication au travail. Par conséquent, les politiques d'attractivité et de rétention du personnel ont pour but de pouvoir disposer d'un personnel suffisant et compétent qui contribue à la bonne marche de l'entreprise. Le terme de rétention désigne la capacité d'un dirigeant à garder son personnel notamment en bâtissant avec lui des relations positives qui auront pour conséquence de lui ôter toute envie d'aller voir ailleurs. La rétention vise à mettre en œuvre des actions pour fidéliser les employés en offrant des avantages financiers ou encore en améliorant les conditions de travail. La réussite d'un programme de fidélisation du personnel repose sur des actions menées par les dirigeants dans l'intérêt des salariés :

- l'amélioration des relations entre les salariés et leur hiérarchie,
- la reconnaissance de la contribution des salariés,
- la formation du personnel et la gestion des carrières,
- une rémunération équitable et cohérente,
- l'accueil et l'intégration des nouveaux employés,
- la recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle,
- le développement d'un esprit d'équipe, dynamisant et stimulant.

Crédibilité, respect, équité, fierté et ambiance de travail sont les fondements de la fidélisation du personnel. Ces facteurs encouragent la motivation, la satisfaction, l'engagement et l'attachement des salariés à l'entreprise.

2.2.4 La reconnaissance professionnelle

Parmi les questions essentielles qui se posent aux entreprises se trouve celle de la reconnaissance des salariés. Sur quelle base identifier et évaluer le travail réalisé par les salariés ?

Afin de réguler les relations entre dirigeants et salariés, la notion de qualification est apparue et correspond à l'idée qu'un salarié appartient à un collectif, lui attribuant ainsi un statut social. En effet, la notion de qualification s'appuie à la fois sur les conventions collectives du travail, sur les classifications qui hiérarchisent les postes de travail et sur l'enseignement professionnel qui classe les diplômés autour de savoirs spécifiques. A travers la notion de qualification, c'est toute la question de la reconnaissance professionnelle qui est en jeu. En effet, la qualification est acquise une fois pour toute, en particulier en cas de mobilité. Mais, cette seule notion présente des limites : l'instabilité croissante des situations de travail et la rapidité avec laquelle les emplois évoluent, les savoirs attestés par des diplômes ne garantissent plus que les salariés soient réellement capables de satisfaire en permanence à ces emplois. Aussi, si l'accès à un poste donné dépend exclusivement du diplôme, donc de la qualification, qu'en est-il des savoirs acquis dans le travail, par la mobilité professionnelle par exemple ?

Par conséquent, la reconnaissance professionnelle ne se résume pas par la seule prise en considération de la qualification, mais a glissé progressivement vers la notion de compétence, en ce sens qu'elle tient davantage compte des savoirs acquis par la formation initiale, de l'expérience, des formations entreprises pendant l'activité professionnelle, et aussi et surtout des capacités à les mobiliser et à les adapter en fonction des situations de travail.

2.2.5 Intérêts pour l'organisation

Pour l'entreprise qui s'engage résolument vers la mobilité, les retombées sont nombreuses et bénéfiques, même si elles ne sont pas immédiatement chiffrables en termes économiques. Le gain probablement le plus important est à rechercher au niveau de la flexibilité de l'organisation du travail et de la réactivité de l'entreprise face à des bouleversements de son marché, de ses produits ou encore de sa

technologie. Parce qu'elle dispose en permanence d'une surpuissance de compétences, l'entreprise est en mesure de recomposer très vite son organisation et ses moyens.

L'impact sur la communication interne peut également être important. Les salariés qui ont eu l'occasion de travailler dans différents services de l'entreprise ne peuvent plus avoir un comportement de rouage anonyme au sein d'une organisation impersonnelle. Ils acquièrent une connaissance plus large et concrète du processus de production et de distribution ainsi que des hommes qui s'y dépensent. Cette prise en considération de l'environnement de travail agit positivement sur la motivation et l'implication des salariés quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Selon Jocelyne Abraham, la mobilité permet de générer des ressources qualitatives dans une perspective de gestion de ressources humaines à long terme en luttant contre la fuite des compétences et en favorisant leur redéploiement interne.

Helen Burzloff et Jean-Pierre Le Padellec considèrent la mobilité comme un outil de régulation de la gestion des flux d'effectifs et de compétences au service de la stratégie et de la performance de l'entreprise. Le contexte économique auquel l'organisation doit faire face est dans ce cas davantage pris en considération. La mobilité, alors considérée comme un outil de gestion des ressources humaines se présente sous différentes formes :

- elle peut être synonyme de souplesse, de flexibilité, lorsqu'il s'agit de mobiliser des ressources dans les secteurs qui en ont besoin à court ou long terme,
- elle peut s'avérer être un outil de progression des carrières en organisant, pour les individus désireux de progresser dans la hiérarchie, des parcours professionnels types avec des points de passage nécessaires et utiles à cette progression,
- elle peut être envisagée comme une contrainte imposée au salarié qui se doit de répondre aux exigences de mobilité, définies par l'employeur, pour s'adapter au contexte économique.

Nombreuses entreprises recourent au recrutement externe pour pallier aux absences imprévues, de durée variable de certains membres du personnel. La mobilité répond alors aux problèmes liés à la gestion des absences en rendant les personnes plus substituables. Aussi, la mobilité se révèle une alternative pour diminuer les coûts engendrés par ce type de recrutement. Le recrutement interne offre l'avantage de diminuer la prise de risque au moment de la sélection de l'individu puisque l'organisation connaît déjà le candidat, sa façon de travailler et ses compétences.

Par ailleurs, les directions des ressources humaines peuvent utiliser la mobilité comme un outil de maintien de la dynamique interne à l'établissement en répondant aux phénomènes d'inertie, de démotivation et d'insatisfaction du personnel.

La mobilité peut développer l'employabilité des individus. Par le cumul et la diversité des expériences, les individus se trouvent en possession d'un capital de compétences considérable et varié leur permettant de répondre à une multitude d'offres. Ce phénomène permet aux entreprises de sélectionner rigoureusement les meilleurs éléments et de favoriser le développement des compétences, leur reconnaissance et la fidélisation du personnel. Ce dernier point sous-entend la notion de « retour sur investissement » puisque les compétences acquises et développées par les individus tout au long de leur carrière professionnelle au sein de l'organisation se doivent d'être mises à profit ou plutôt rentabilisées par celle-ci.

Afin de diminuer les risques de perte de compétences, les entreprises mettent en place des actions de fidélisation du personnel notamment par des systèmes de rémunération attractifs ou encore par l'organisation de concours internes suscitant la motivation et la compétitivité de chacun.

2.2.6 Intérêts pour l'individu

Participer aux démarches de mobilité, c'est officiellement s'inscrire dans un processus de maintien et de développement des connaissances et des compétences. Monique Pengam et Corinne Sliwka regroupent l'ensemble de ces compétences en deux catégories : les compétences d'adaptation et les compétences d'analyse et de compréhension des situations par l'étude du milieu de travail dans lequel le professionnel arrive et celle de son parcours antérieur. Les différents postes

occupés au détour du parcours professionnel permettent aux individus d'accroître leur capacité d'adaptation à des environnements multiples et variés.

Dans le même ordre de pensée, Jocelyne Abraham affirme que la mobilité favorise le décloisonnement des services ou secteurs d'une entreprise en multipliant les opportunités de rencontre. Selon cette dernière, la mobilité est à considérer comme une source de création et de diffusion des savoirs, sous entendu l'ensemble des savoirs qui caractérisent la compétence. Ce phénomène de socialisation facilite ainsi le partage d'informations, de connaissances et d'expériences entre les individus.

Helen Burzlaff et Jean Pierre Le Padellec confortent ce point de vue en estimant qu'exercer ses compétences dans différents environnements permet de nourrir sa réflexion personnelle et développer son employabilité, enjeu commun aux organisations et à l'individu. Ces auteurs considèrent la mobilité comme un outil qui agit directement sur la motivation et la fidélisation des salariés. En effet, l'immobilisme de certains les confronte à un moment donné à devoir gérer des sentiments d'insatisfaction, de démotivation, de routine, de lassitude. La mobilité semble une réponse adaptée puisqu'elle permettra à l'individu d'appréhender de nouveaux modes de fonctionnement, dans d'autres disciplines et au sein d'autres équipes de travail.

La mobilité place donc les individus dans un contexte d'apprentissage continu en leur permettant de découvrir d'autres horizons, au sein d'équipes différentes dotées de multiples ressources, leur permettant de maîtriser et développer un éventail non exhaustif de compétences. Ce développement professionnel qui prend davantage la forme d'une évolution ou encore d'un épanouissement professionnel amène les individus à acquérir polyvalence et flexibilité, ces atouts professionnels confortant leur statut et leur rôle au sein de l'entreprise.

En plus du développement des compétences, l'individu forge son identité professionnelle en développant, par l'accumulation des expériences, de nombreuses qualités telles que la maîtrise de soi, la confiance en soi, l'affirmation de soi, le charisme...

2.3 Obstacles à la mobilité

La mobilité représente de nombreux intérêts que ce soit au niveau de l'organisation qu'au niveau de l'individu. Cependant la mise en place d'une politique de mobilité se heurte à des obstacles que l'on peut présenter en trois catégories :

- les obstacles liés à l'individu,
- les obstacles liés à l'organisation,
- les obstacles liés à la mobilité elle-même.

2.3.1 Liés à l'individu

Ils se situent essentiellement au niveau de la crainte du changement. En effet, la mobilité est perçue comme une prise de risque et met en péril le sentiment de stabilité et de sécurité de l'individu. L'homme, par son immobilisme, se construit toute une série de repères qui ont pour but de le sécuriser. Le changement occasionné par la mobilité engendre la perte des repères et la crainte de ne pouvoir s'adapter, de ne pouvoir être aussi performant qu'auparavant dans un nouvel environnement de travail. Les résistances au changement peuvent se classer selon 2 catégories :

- les raisons d'ordre psychologique : elles seraient liées à une peur de l'inconnu et du changement, à une préférence de la nature humaine pour la stabilité ou encore à un besoin vital de sécurité,
- les raisons d'ordre culturel : elles seraient dues au poids de l'histoire, à l'attachement aux habitudes ou aux usages. Il s'agirait d'une question de mentalités et/ou l'expression d'un certain conservatisme.

Par ailleurs, le sentiment d'appartenance à une équipe et la reconnaissance de ses propres qualités et compétences par celle-ci se voient amoindris. Jocelyne Abraham parle de « perte de légitimité professionnelle » puisque les capacités adaptatives des individus sont mises à l'épreuve. Il s'agira pour l'individu de se faire connaître auprès de la nouvelle équipe de travail mais surtout de faire reconnaître ses connaissances et ses compétences, tout en apprivoisant les différents changements engendrés par la mobilité.

Le sentiment d'appartenance constitue donc un frein à la mobilité. En effet, s'il on considère que l'appartenance est définie par le fait pour un individu d'appartenir à une collectivité, alors l'enjeu est double :

- D'une part, l'individu se réfère à un corps professionnel auquel il appartient, qui rassemble toutes les personnes qui exercent la même fonction ou le même métier ;
- D'autre part, le même individu fait parti intégrante d'un collectif de travail, à une équipe constituée de différentes professions mais qui agissent pour une même cause ou qui poursuivent un même objectif.

Le sentiment d'appartenance fait appel aux notions d'identité, qu'elle soit personnelle ou professionnelle. Cette appartenance se construit peu à peu et pour se développer, elle nécessite une quantité et une qualité d'interactions avec les personnes, ce qui contribue au fait que l'individu se sente bien et qu'il puisse prendre conscience de sa valeur au sein d'une équipe de travail. Au sein d'un groupe, les personnes et leurs compétences sont connues et reconnues à juste titre. Pour ces personnes, envisager une mobilité quelle qu'elle soit, engendre un sentiment d'insécurité, de perte de repères, de reconnaissance et l'immobilisme et le conservatisme prendront le dessus.

2.3.2 Liés à l'organisation

Pour qu'il y ait mobilité, il faut qu'existe des opportunités de mobilité. Celles-ci sont évidemment plus limitées dans les structures de petite taille. Ces entreprises auront alors davantage recours à la polyvalence dans le sens où un même salarié sera amené à remplir plusieurs fonctions proches, presque simultanément, sans véritablement passer d'une fonction à une autre de façon durable. Aussi, les valeurs propagées par l'entreprise ainsi que la manière dont celle-ci organise ou pas la mobilité ont également une importance. Certaines formes d'organisation du travail et certains modes de management induisent des types spécifiques de culture de mobilité. Il est possible de différencier 3 modèles :

- le modèle administratif : il se retrouve au niveau des grandes entreprises, notamment publiques, qui disposent d'une gestion par grades. Son

fonctionnement repose sur les principes de la fonction publique et est basée sur des valeurs d'équité, la sûreté de l'emploi ou encore la reconnaissance des compétences sur base de concours ;

- le modèle baronnique : ce modèle repose sur une logique opportuniste, c'est-à-dire sur la nécessité de pouvoir disposer à tout instant d'individus capables d'assurer rapidement des responsabilités nouvelles,
- le modèle technocratique : ce modèle utilise la mobilité comme un moyen de développement des individus et détecte les meilleurs sur la base des performances réalisées dans des contextes différents.

Les pratiques de mobilité sont essentiellement déterminées par la nature des besoins de l'entreprise et de son système de gestion des ressources humaines. La santé de l'entreprise peut également représenter un frein à la mobilité. En effet, en situation de difficultés économiques, les entreprises accordent une importance capitale à leur sécurité de fonctionnement. En d'autres termes, le risque d'erreur devient inacceptable, ce qui freine la mobilité. Sentant sur eux la pression permanente de la performance, les responsables hiérarchiques cherchent à s'entourer des collaborateurs les plus sûrs et deviennent alors réticents à encourager les démarches de mobilité. Du fait des dangers potentiels de moindre performance et de faillibilité plus importante, les responsables hiérarchiques ont tendance à valoriser l'immobilisme et donc l'expertise au détriment des compétences multiples et variées que l'individu peut acquérir par l'intermédiaire de la mobilité.

La position des hiérarchies peut constituer un obstacle à la mobilité. En effet, certains responsables d'équipe sont parfois réticents au fait de laisser partir certains de leurs collaborateurs. Plusieurs éléments peuvent expliquer cette hostilité. D'une part, le manager, doté d'un instinct protectionniste, souhaite que son équipe soit constituée des meilleurs éléments, d'autant plus qu'il a activement contribué à sa formation. D'autre part, le responsable hiérarchique émet souvent quelques réserves quant aux capacités et qualités du remplaçant, craignant du même coup des répercussions négatives sur la dynamique de l'équipe (déstabilisation, démotivation...). Aussi, les cadres sont eux-mêmes soumis à des exigences précises de la part de leur propre

hiérarchie et il est alors possible de comprendre qu'ils ne recherchent pas toujours le développement de la mobilité de leurs collaborateurs, souvent synonyme de désorganisation, de surcroît de travail, aussi bien pour eux-mêmes que pour les collaborateurs restants, et donc de difficultés supplémentaires nuisibles à la performance de l'équipe.

Enfin, les politiques de gestion des ressources humaines peuvent également constituer un frein à la mobilité. En effet, en matière de recrutement par exemple, il importe de ne pas s'en tenir à la sélection du meilleur candidat pour un poste donné. Cela reviendrait à ne retenir que les seules qualités requises pour la tenue du poste, sans se préoccuper de l'avenir. Or, il paraît intéressant de s'interroger sur les caractéristiques des postes vers lesquels ce candidat serait susceptible d'évoluer à terme. Plus la prise en compte du devenir du salarié se fera précocement, c'est-à-dire dès son entrée dans l'entreprise, plus les chances de réduire ce type de frein seront réelles et plus la politique de mobilité pourra être mise en pratique. Si l'entreprise vise le développement de la mobilité, il est alors souhaitable que le processus de recrutement tienne compte de la future aire de mobilité possible pour un poste donné.

2.3.3 Liés à la mobilité elle-même

D'un point de vue sociologique, la mobilité présente des différences marquantes selon le pays dans lequel l'entreprise est implantée et selon qu'elle s'adresse à des hommes ou à des femmes. La structure et la culture sociales modifient les configurations de carrière d'un pays à l'autre sachant que ceux-ci peuvent présenter des conceptions différentes sur la façon de repérer et former leurs élites. Par ailleurs, il est tout aussi nécessaire de prendre en considération les différences qui subsistent entre les hommes et les femmes quant aux possibilités d'évolution de carrière qui leur sont offertes. En effet, les femmes subissent une double discrimination : d'une part, les fonctions de direction sont plus aisément confiées à des hommes. On parle de discrimination verticale ou encore de « plafond de verre » qui laisse percevoir les possibilités d'évolution tout en les rendant inaccessibles. D'autre part, les femmes se trouvent surreprésentées dans certains secteurs (communication, publicité, santé...) et quasi absentes dans d'autres (recherche, informatique...). On parle dans ce cas

de discrimination horizontale. Cette double discrimination demeure alors même que l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement et aux professions intellectuelles supérieures s'est accru depuis les années 1980, essentiellement sous l'effet d'une forte croissance de la scolarisation et du niveau de formations des jeunes filles. Ces inégalités persistent et peuvent être argumentées par :

- l'arrivée plus récente des femmes diplômées dans les entreprises,
- des cultures et des pratiques organisationnelles masculines à l'origine de discriminations et de stéréotypes tenaces. Les entreprises restent marquées par des habitudes et des comportements qui nuisent aux femmes, mais qui restent largement involontaires et/ou inconscients. Une partie de ces phénomènes relève de ce que l'on appelle la discrimination indirecte qui caractérise les effets non volontaires de mesures qui, apparemment neutres, exerçant en réalité une discrimination à l'encontre d'une catégorie, ici les femmes ;
- les stratégies masculines qui dénie aux femmes pouvoir et autorité, capacité à la mobilité et disponibilité. Celles-ci sont étroitement liées aux enjeux de pouvoir et au combat que se livrent les individus qui convoitent le sommet des organisations ;
- les stratégies de carrière des femmes elles-mêmes qui cherchent le plus souvent à équilibrer leurs investissements professionnel et familial. Des choix difficiles entre vie professionnelle et vie personnelle s'imposent alors aux femmes, les amenant bien souvent à renoncer à briser le plafond de verre.

Qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme, la mobilité représente un coût car elle suppose que des moyens soient octroyés en temps, en personnel chargé de sa mise en place et en formation pour les individus mobiles. Aussi, dans un premier temps, elle crée un désordre au niveau de la dynamique et de l'organisation des équipes de travail, du fait de l'intégration et du temps de formation des nouveaux éléments au sein des équipes. En effet, les bénéfices de la mobilité ne peuvent s'évaluer qu'à moyen et long terme. Le manque de connaissances et le fait de se placer dans un contexte d'apprentissage engendrent temporairement une diminution de la

performance des individus mobiles. En effet, selon Jocelyne Abraham, les compétences requises pour un emploi s'acquièrent par un processus d'apprentissage qui peut demander du temps. Cette notion concerne notamment la question du savoir-faire qui nécessite une pratique en situation.

Pour les entreprises qui appliquent le taylorisme où chaque individu est performant dans un domaine précis, la mobilité ne peut créer qu'un sentiment de désorganisation, de perte de temps et d'inefficacité.

Aussi, la manière dont la mobilité est mise en place peut constituer un frein. En effet, celle-ci peut être choisie ou imposée. Lorsqu'elle est choisie, elle met en cause un certain degré de motivation qu'on retrouve peu ou pas du tout dans un contexte de mobilité imposée. Il est difficile de susciter l'intérêt et l'implication des agents pour des projets qu'ils n'ont pas choisis et qu'ils subissent.

Enfin, dans le souci de disposer à tout moment de professionnels de haut niveau, les entreprises se voient, lorsque la mobilité est mal utilisée ou mal gérée, payer des compétences dont elle n'a pas un besoin avéré à chaque instant. Cette surqualification non utilisée peut conduire certains salariés à se démobiliser, et par conséquent aller proposer leurs compétences dans une autre entreprise. Les hiérarchies se doivent alors de trouver le juste milieu en matière de pratique de la mobilité. En effet, il faut inciter l'individu à bouger tout en restant dans les limites de l'entreprise qui l'emploie.

3 Le développement des compétences par l'instauration d'un programme de mobilité

3.1 Conditions de mise en place

Pour les entreprises, développer la mobilité des salariés consiste à disposer des compétences adéquates au bon endroit, au bon moment et au bon niveau. Mais pour que la mobilité soit intégrée aux valeurs et à la culture de l'organisation, il est nécessaire que la démarche soit acceptée par les salariés eux-mêmes et qu'un certain nombre de leurs attentes et difficultés soient prises en considération. En effet, l'entreprise doit tenir compte de la manière dont les individus envisagent et gèrent leur propre parcours professionnel et la capacité qu'ils ont à le faire. L'enjeu majeur est alors de concilier la stratégie globale de l'organisation et les stratégies individuelles des salariés en mettant en adéquation les besoins de l'entreprise et les compétences des membres du personnel. Par conséquent, il semble nécessaire que certaines conditions soient remplies pour accroître les possibilités de réussite d'une politique de mobilité. La coordination, l'information, l'accompagnement et la communication sont des éléments essentiels à la bonne marche de la mobilité.

En premier lieu, la mise en place du projet doit être confiée à une direction spécifique, un comité de pilotage, en lien direct avec le département des ressources humaines afin de déterminer les objectifs, les moyens et outils à mettre en œuvre, les catégories professionnelles concernées, les risques encourus et les limites du projet. Aussi, de par leur connaissance des réalités du terrain, les organisations syndicales peuvent être impliquées dans la mise en place du projet afin de trouver le compromis idéal entre les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés. Cette concertation peut permettre de minimiser les obstacles et les résistances à l'application de la mobilité.

La mise en œuvre du projet doit être précédée d'une phase d'information et de sensibilisation des différents acteurs potentiels qui, grâce à la qualité et la pertinence des informations recueillies, pourront choisir d'adhérer ou non au projet. En effet, une démarche volontaire de la part des individus semble primordiale. Inscrire les gens

dans une démarche qu'ils ne partagent pas constitue un obstacle difficilement contournable puisque le degré de motivation et d'implication sera faible voire nul.

L'accompagnement des salariés représente également une étape cruciale. Le but de cette démarche étant, par l'intermédiaire d'entretiens avec un conseiller en orientation professionnelle notamment, de faire coïncider les capacités et aspirations professionnelles avec les différentes possibilités de mobilité au sein de l'établissement. Aussi, la mobilité nécessite parfois le suivi de formations spécifiques. Afin d'en faciliter l'accès, l'entreprise peut proposer des aides financières et matérielles par la prise en charge des frais engendrés par la formation et l'octroi de congés formation par exemple. Aussi, pour susciter l'intérêt et la participation des salariés, l'entreprise doit reconnaître et valoriser les parcours diversifiés. Dans cette optique, il est possible d'imaginer la mise en place d'un système d'évaluation des compétences et de mesure de l'employabilité développée. L'évaluation des compétences est au cœur de la gestion des salariés au sein de l'entreprise. Elle permet d'assurer l'adéquation à court ou moyen terme du salarié au poste qui lui est confié ou encore au nouvel emploi auquel on le destine, et par conséquent de doter les compétences d'une certaine reconnaissance.

D'autre part, toujours dans le but d'accroître le niveau d'implication du salarié, les espérances de gains, qui peuvent être de plusieurs natures, se doivent être supérieurs aux risques encourus. Pour l'entreprise, les difficultés se situent au niveau de la valeur attribuée à chacune des compétences. Mais définir une compétence n'est déjà pas chose facile, lui attribuer un niveau de rémunération l'est d'autant moins.

La mise en place de la mobilité engendre également une restructuration et une organisation cohérente et similaire des différents services de l'entreprise. En effet, afin de diminuer les obstacles causés par le changement, il semble important d'agir sur le changement lui-même pour qu'il soit le moins grand et brutal possible. Il faut donc envisager des procédures communes, l'utilisation d'un matériel identique, une méthode de classement uniforme... En agissant directement sur le changement, les difficultés liées à l'adaptation diminuent.

Enfin, la mobilité pouvant être synonyme de décloisonnement et d'ouverture aux autres, il semble nécessaire, sur un plan relationnel, de préparer les équipes à l'accueil des individus mobiles, facilitant ainsi l'intégration des nouveaux éléments et donc le partage des connaissances et des expériences.

3.2 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Les besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines évoluant dans le temps, l'entreprise doit anticiper ces évolutions pour mettre en œuvre les politiques qui permettent de maintenir ou d'atteindre l'équilibre des emplois et des hommes.

L'une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaines concerne sa capacité à doter l'entreprise des ressources humaines nécessaires en quantité et en qualité au moment voulu. Pour répondre à cet enjeu, les entreprises se sont toujours efforcées de prévoir leurs besoins à plus ou moins long terme. C'est pourquoi, depuis plusieurs décennies ont été élaborés des modèles supposés apporter des réponses aux préoccupations du moment. Ces modèles ont évolué au fur et à mesure des préoccupations de l'entreprise. D'une politique essentiellement centrée sur l'aspect quantitatif, les modèles se sont orientés progressivement vers une gestion des carrières des individus, pour ensuite cibler la gestion prévisionnelle des emplois et enfin donner naissance à la gestion prévisionnelle des compétences. Toutes ces démarches ont pour même principe de mesurer, analyser et chercher à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé et donc à mettre en évidence les écarts constatés entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur une période donnée et les besoins en personnel nécessaires à ce moment.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences conduit à une analyse des ressources disponibles en prenant en considération les aspects démographiques (effectif, âge, ancienneté, répartition par sexe...) et les qualifications et compétences disponibles.

La notion de compétence a été intégrée dans les modèles de gestion prévisionnelle car elle est apparue comme un élément commun entre les exigences des emplois (compétences requises) et les caractéristiques des ressources (compétences disponibles). Cette démarche est souvent instrumentée par la production de référentiels de compétences qui visent à identifier les besoins en compétences sur la base de l'évolution de l'activité. Différents moyens d'adaptation et d'évolution sont ensuite proposés aux salariés (bilan de fonctionnement, formation...) destinés à leur permettre d'acquérir les compétences jugées nécessaires pour l'avenir.

La gestion prévisionnelle permet d'accroître les mesures de promotions internes aux entreprises grâce à des actions de reconversion et de formation. Elle favorise donc la mobilité interne en résorbant les déséquilibres d'effectifs dans telle ou telle catégorie professionnelle et en palliant aux manques dans telle ou telle autre catégorie.

Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché, en élaborant et en mettant en œuvre un projet d'évolution professionnelle.

3.3 La formation

Ce terme générique regroupe la formation continue ainsi que l'encadrement des stagiaires ou des nouveaux membres du personnel, cette dernière mission étant confiée à l'infirmière chargée de l'accompagnement des nouveaux (I.C.A.N.).

La formation se situe à l'interface entre le monde de la culture, du travail et le développement personnel et professionnel des individus. Le rôle de l'entreprise en tant que « milieu de formation » est une réalité. Ses finalités se sont progressivement clarifiées en faveur des objectifs économiques de l'entreprise. Elle est centrée sur les problèmes économiques, techniques, humains de l'entreprise, sur des projets d'investissement ou sur des situations de travail. Elle vise à assurer l'efficacité de

leurs pratiques professionnelles, à favoriser leur professionnalisme et donc développer les compétences des salariés

La formation professionnelle continue s'affirme comme un facteur stratégique de développement des entreprises et elle est considérée comme un moyen d'action de la gestion des ressources humaines :

- à court terme, la formation permet de consolider les acquis issus de la formation initiale d'un individu. Elle vise le développement individuel et collectif dans un but d'amélioration des performances ;
- à moyen terme, la formation permet d'accompagner et de faciliter les changements par sa contribution à la réussite d'un investissement ou d'un changement organisationnel, à l'évolution des métiers ainsi qu'à la réalisation de projets professionnels individuels ;
- à long terme, la formation vise à préparer l'avenir en accompagnant le changement de culture et en développant les capacités d'adaptation des salariés.

La formation est une réponse à la satisfaction des besoins tels que la valorisation d'une expertise professionnelle, un soutien des évolutions et des changements, un enrichissement des compétences, une valorisation de la reconnaissance professionnelle, une contribution à l'émulation interne.

Dans les milieux de la formation, l'apparition progressive du terme « compétence » est associée à une élaboration de modèles de formation centrés sur l'activité du sujet, la connaissance des processus d'apprentissage, l'analyse des objectifs à atteindre pour maîtriser les tâches à résoudre. Les sciences de la formation se sont donc centrées sur les moyens à mettre en œuvre pour éduquer l'individu au processus de résolution de problème. Les compétences peuvent alors être définies par la nature des problèmes à résoudre ou par les opérations que doit réaliser l'individu pour résoudre ces problèmes. Il est alors possible de parler des compétences transférables et mobilisables.

La formation est supposée profiter tant à l'individu qu'à l'entreprise qui l'emploie. Les individus s'inscrivant dans un processus de formation trouvent des avantages certains tant au niveau du degré de satisfaction dans le travail qu'au niveau de la promotion sociale. La formation leur confère une adaptabilité et, du même coup une employabilité plus importantes face à l'évolution des situations professionnelles, un atout majeur de compétitivité face à un individu moins formé, ainsi qu'une rétribution financière supérieure comparativement à une personne qui se serait contentée d'une simple scolarité obligatoire. Aussi, pour l'entreprise, la formation de ses collaborateurs s'apparente à un investissement dont elle pourra tirer les bénéfices à plus ou moins long terme, notamment en ayant à sa disposition des individus capables de s'adapter aux différentes évolutions psychologiques et/ou économiques qui, de plus, seront à même de pouvoir correspondre à leurs attentes stratégiques.

3.4 L'expérience

La corrélation entre expérience et compétence est loin d'être simple notamment du fait que toute expérience enseigne plusieurs compétences et que toute compétence peut être développée au détour d'expériences variées. Aussi, certaines expériences peuvent s'avérer plus formatrices que d'autres. Nous pouvons citer en exemple la gestion de problèmes nouveaux, de conflits ou encore des situations qui nous amènent à établir des relations de travail avec des personnes que l'on ne connaît pas. Ces situations de travail exigent alors initiative, imagination, qualités d'analyse et méthodologie (de résolution de problèmes). Les nouvelles compétences ne s'acquièrent donc pas dans des tâches de routine ni dans les activités maîtrisées au quotidien mais davantage au détour de situations nouvelles ou imprévues. L'expérience peut s'avérer un outil d'amélioration de la qualité des activités professionnelles dans la mesure où chacun est capable d'accepter la responsabilité de ses erreurs, l'évaluation que les autres peuvent en faire ou encore l'enseignement qui peut en découler.

L'expérience peut constituer une condition de l'acquisition de nouvelles compétences mais elle ne représente pas pour autant un passage obligé. Acquérir des compétences requiert une attitude favorable de la part des individus. L'expérience ne sera formatrice que pour ceux qui peuvent et veulent adopter une attitude active vis-à-vis des environnements et des situations auxquels ils sont confrontés. Le développement des compétences grâce aux expériences ne se fait ni avant l'entrée dans le monde du travail, ni parallèlement à l'exercice d'une activité professionnelle, mais directement par cette activité elle-même.

3.5 Les outils de gestion de la mobilité

Les obstacles de différentes natures, qu'ils soient liés à la mobilité elle-même, à l'organisation ou à l'individu supposent qu'une politique de mobilité soit préalablement définie. En effet, la mobilité n'est pas une fin en soi mais un moyen au service d'un objectif à définir, un instrument de gestion permettant aux organisations de faire face à certaines contraintes. Ainsi, une politique de mobilité aura d'autant plus de chance de donner les résultats escomptés si elle s'accompagne d'une réflexion et de choix précis en ce qui concerne :

- le volume de mobilité souhaité,
- les catégories professionnelles concernées,
- les filières normales de développement de carrière, c'est-à-dire la définition des passages les plus probables et pertinents d'un emploi à l'autre,
- les fourchettes optimales de temps d'occupation d'une fonction.

L'adhérence des salariés à une politique de mobilité repose d'abord sur la qualité de la circulation de l'information au sein de l'entreprise. En effet, d'une part les salariés n'ont, le plus souvent, qu'une vision très parcellaire de ce qui se joue au sein de leur entreprise. D'autre part, les départements des ressources humaines n'ont qu'une connaissance aléatoire des parcours antérieurs, des compétences et des souhaits professionnels des salariés de l'entreprise. Pour pallier à ces carences, différents

outils peuvent être mis en place. Ces outils ont le double objectif de développer la motivation des salariés, notamment par l'apport d'informations concernant les tenants et aboutissants de la mobilité, et d'apporter à l'entreprise des schémas d'organisation de la mobilité. Ces outils peuvent être répertoriés selon qu'ils dépendent de l'initiative du salarié ou selon celle de l'organisation.

3.5.1 Les outils de stimulation de l'initiative individuelle

Ils suscitent la motivation des salariés en faveur de la mobilité et visent à combler leur manque d'information quant aux possibilités réelles de mobilité

- Les bourses de l'emploi

Par voie d'affichage ou via le réseau informatique interne à l'établissement, elles informent les salariés sur les postes à pourvoir au sein de l'entreprise ainsi que les conditions requises pour y répondre. Chacun est ainsi supposé connaître précisément et de façon fiable les opportunités de mobilité. Mais dans la pratique, il peut arriver que ces informations manquent de transparence et de précision, ce qui peut décourager certaines candidatures. Cette démarche est alors basée sur le volontariat des salariés et place ces derniers en position de demandeurs et ils sont alors les seuls à courir le risque de la mobilité. Aussi, par le simple fait de consulter les offres disponibles, le salarié sort de l'anonymat et peut se trouver « étiqueté » par la hiérarchie comme salarié mécontent.

- Les cartes des métiers

Elles permettent d'améliorer la connaissance générale que les salariés peuvent avoir de leur entreprise. Elles consistent à élargir les représentations que les salariés se font d'éventuelles opportunités de mobilité afin d'envisager des passerelles possibles à partir des emplois qu'ils occupent. Ces cartes prennent la forme de représentations graphiques sur lesquelles figurent les aires de mobilité les plus proches. L'utilisation de plus en plus courante des moyens informatiques permet aux salariés d'accéder à de nombreuses informations tant sur les activités de l'entreprise que sur les évolutions envisagées, ses valeurs et certaines procédures.

- Les forums métiers

Ils consistent à mettre en relation directe les salariés intéressés par la mobilité et les personnes qui occupent le poste convoité. L'objectif consiste à développer l'intérêt des salariés pour les activités qui gravitent autour d'eux et qui pourraient éventuellement les intéresser pour une orientation nouvelle.

- Les cellules d'orientation

Elles ont pour objectif d'aider les salariés à élaborer leurs projets professionnels et elles sont constituées de personnes généralement rattachées à la direction des ressources humaines, indépendantes des lignes hiérarchiques et garantes du respect de la confidentialité. Les informations obtenues peuvent ensuite être utilisées et examinées dans le cadre d'une négociation entre l'entreprise et le salarié.

Pour être efficaces, ces dispositifs doivent être pensés en fonction des objectifs recherchés et des problèmes potentiels qu'ils soulèvent tels que la fiabilité des informations énoncées ou encore la maintenance et la mise à jour régulière des sites informatiques utilisés. S'il est possible de concevoir leur intérêt en amont du processus de gestion de la mobilité, par leur capacité à sensibiliser et informer les salariés, ils ne peuvent à eux seuls régler la question de la mobilité qui dépend également des démarches entreprises par les dirigeants pour organiser et développer la mobilité.

3.5.2 Les outils qui laissent l'initiative à l'organisation

Ces outils sont complémentaires aux précédents outils énoncés et constituent des démarches concrètes d'organisation de la mobilité.

- Les revues de personnel ou comités carrière

Constitués de différents responsables hiérarchiques et d'un membre de la direction des ressources humaines, le rôle de ces comités est de vérifier si les décisions prises aux niveaux inférieurs par les responsables hiérarchiques sont à la fois conformes aux orientations stratégiques générales et respectueuses des souhaits et potentialités des salariés concernés. Ils sont ainsi amenés à prendre des décisions en cohérence avec les besoins à long terme de l'entreprise. L'efficacité de ce type de

démarche repose sur la qualité et la fiabilité des informations disponibles. Cela suppose que les données concernant les salariés soient disponibles et suffisamment précises.

- Les organigrammes de remplacement

Ils consistent à imaginer quelles personnes seraient susceptibles de remplacer les titulaires en place, dans différentes circonstances (promotion, démission, décès ...) et à plus ou moins long terme. L'intérêt est de repérer les remplaçants immédiats qui pourraient tenir les postes « au pied levé », puis ceux qui pourraient être pressentis moyennant une formation complémentaire. Cela permet de conduire une réflexion prospective pour tenter de prévoir et de préparer les évolutions possibles. Cependant, du fait des mutations rapides de certains emplois ou encore des changements organisationnels qui peuvent s'opérer au sein de l'entreprise, l'utilisation de cet outil reste prudente car les postes concernés risquent de ne plus être tout à fait les mêmes lorsqu'il s'agira de remplacer leur titulaire.

- Les démarches d'orientation-évolution

En lien étroit avec les cellules d'orientation citées précédemment, cet outil permet aux salariés d'élaborer des projets professionnels. A l'initiative des entreprises elles-mêmes, elles permettent aux salariés de bénéficier d'entretiens d'orientation afin de leur apporter toutes les informations nécessaires pour favoriser la mobilité interne, voire externe (dans le cas où le projet professionnel du salarié n'est pas en adéquation avec l'entreprise).

- Les cellules de reconversion

Elles concernent les entreprises amenées à reconvertir des groupes de salariés dont les emplois sont menacés. Leur rôle essentiel consiste à organiser l'apprentissage et l'acquisition de compétences nouvelles en mettant à la disposition des salariés volontaires divers outils d'aide à la reconversion, soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de l'entreprise (bilans professionnels, entretiens individuels...). Elles fonctionnent généralement dans des grandes entreprises soucieuses d'accompagner au mieux des restructurations lourdes (fermeture, fusion...).

- Les entretiens de démission

Ils interviennent dans les entreprises qui, touchées par une rotation élevée de leur personnel, de leurs cadres en particulier, souhaitent analyser les raisons qui poussent ces salariés à partir. Ce type de démarche tend à disparaître du fait de la plus grande stabilité du personnel en place ou, tout simplement de la plus grande facilité des entreprises à le remplacer. Dans une vision rationnelle, les dirigeants s'intéresseront aux causes d'un départ volontaire que si celui-ci a des conséquences lourdes au point qu'il soit rentable et donc nécessaire de chercher à le combattre.

4 Rôle du cadre

4.1 La législation

En Belgique, les différents rôles de l'infirmier en chef sont légiférés par l'arrêté royal du 13 juillet 2006. Parmi plusieurs articles de cet arrêté, on distingue différentes missions qu'il est possible de mettre en lien direct avec la mise en place d'une politique de mobilité.

Art 2 : « l'infirmier en chef est responsable de l'organisation, de la continuité et de la qualité de l'activité infirmière au sein de son équipe, qui lui est confiée par chef du département infirmier »

Art 7 : « l'infirmier en chef collabore au développement de la politique infirmière dans l'hôpital et l'applique au sein de son équipe »

« L'infirmier en chef collabore avec son supérieur hiérarchique afin de disposer de l'encadrement en personnel requis, tant sur le plan qualitatif que quantitatif »

« Il est chargé en particulier :

- De la gestion du cadre du personnel ainsi que de l'utilisation adéquate du personnel par la répartition du travail, la planification horaire et l'organisation des congés,*
- De l'accompagnement de nouveaux membres de son équipe »*

Art 9 : « l'infirmier en chef veille à ce que les membres de son équipe puissent développer suffisamment leurs capacités par le biais du coaching et de la formation permanente, de sorte qu'ils disposent des connaissances, des capacités ainsi que de la motivation nécessaires pour maintenir le niveau de qualité souhaité ».

L'infirmier en chef a donc un rôle prépondérant auprès de son équipe. En effet, par son management et l'organisation de la polyvalence, il est responsable de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie pensée par les directions des soins infirmiers et des ressources humaines. Synonyme de mouvement, il a pour mission de contribuer au développement des compétences, de motiver et inciter les membres de son

équipe à suivre des formations, de mettre à profit de façon optimale les ressources mises à sa disposition.

4.2 En pratique

Nous avons pu le constater précédemment, le cadre infirmier se voit doté de différentes missions mais la première difficulté rencontrée est directement liée à la position institutionnelle qu'il occupe. En effet, celui-ci doit trouver un équilibre au milieu des différentes logiques dont le monde hospitalier dépend :

- la logique gestionnaire, qui correspond aux moyens de financer le fonctionnement de l'hôpital, que ce soit pour répondre aux besoins du personnel qu'à ceux des patients,
- la logique médicale : le projet de l'hôpital dépend en grande partie du projet médical. Les médecins ont une culture et une identité professionnelles fortes et par conséquent détiennent un pouvoir certain au sein de l'organisation,
- la logique soignante : les soignants, représentés en majorité par le personnel infirmier, revendiquent de plus en plus leur identité professionnelle, partagée entre leurs fonctions propres et la recherche d'autonomie et d'indépendance.

Aussi, ces logiques donnent naissance à des jeux et enjeux de pouvoir : de l'activité médicale dépend la survie de l'hôpital, ce qui facilite la recherche de compromis entre direction et médecins. Or, le médecin a besoin du cadre infirmier pour exercer son art avec un maximum de moyens et de la même manière, le cadre a besoin du médecin pour assurer le fonctionnement de son unité et de l'équipe soignante, dépendante elle-même du médecin. En effet, le cadre infirmier occupe une position charnière entre sa propre hiérarchie et l'équipe soignante d'une part et entre le médecin et l'équipe qu'il dirige d'autre part. La politique de travail adoptée par l'institution doit se répercuter au niveau des acteurs de terrain. Les différents rôles du cadre présentés par H. Mintzberg n'accordent pas une place particulière au développement des compétences. Pourtant, cet auteur fournit des éléments de

réflexion utiles, en particulier dans l'examen des rôles de leader, de répartiteur des ressources, d'entrepreneur et de diffuseur.

Dans son rôle de leader, le cadre définit le climat de travail. S'il infuse énergie et envie d'apprendre, il encouragera et favorisera le développement des compétences des membres de son équipe. Au contraire, ceux-ci peuvent se trouver découragés et en perte de motivation si le cadre se désintéresse ouvertement du développement professionnel de ses collaborateurs. Aussi, leur engagement dans l'acquisition de nouvelles compétences ou le renforcement de certaines d'entre elles dépendra largement de la manière dont il encourage ou critique et de la façon dont il effectue l'intégration entre les besoins de l'individu et les besoins de l'organisation.

Le cadre a également pour mission de veiller aux caractéristiques quantitatives et surtout qualitatives de son équipe et par conséquent, il doit veiller au management des compétences individuelles et collectives. Dans son rôle de répartiteur des ressources, le cadre programme le travail de ses subordonnés et les moyens dont ils vont disposer. De l'affectation de ces moyens dépendront les possibilités effectives de développement. Pour remplir cette mission, le cadre doit promouvoir et favoriser l'orientation et l'accès aux formations, mettre à profit, évaluer et valoriser les compétences des membres qui constituent l'équipe. Aussi, dans un contexte de mobilité, le cadre se voit attribuer une double mission puisqu'il doit d'une part préparer son équipe à l'accueil des individus mobiles, et d'autre part ne pas être réticent au départ des membres de l'équipe désireux d'évoluer professionnellement en prenant part au programme de mobilité.

A travers son rôle d'entrepreneur, le cadre crée des occasions favorables à l'expression de nouvelles capacités. Il prend l'initiative de projets d'amélioration qui constituent des occasions d'apprentissage pour ses collaborateurs. La mission du cadre consiste donc à trouver les moyens pour sensibiliser et donc motiver ses subordonnés aux changements organisationnels.

Enfin, dans son rôle de diffuseur, l'information que le cadre fait circuler au sein de son équipe, tant celle qui est liée aux faits que celle qui est liée aux valeurs, guide les collaborateurs dans leurs comportements et leurs choix. Aussi, les informations

provenant de la hiérarchie ne sont pas toujours perçues de manière positive car elles correspondent le plus souvent à l'annonce d'un changement tant au niveau institutionnel qu'au niveau organisationnel, engendrant chez les individus un climat d'insécurité qui se traduit la plupart du temps par un phénomène de résistances au changement. Cependant, le cadre ne doit pas toujours faire face à des situations qu'il connaît ou qu'il maîtrise en ce sens que l'imprévu fait également parti de son quotidien. En effet, l'imprévu s'assimile à une réelle situation de travail qui s'impose aux acteurs et mobilise leur intelligence pour trouver des réponses adaptées. Il est donc générateur de compétences. L'imprévu correspond à un caractère inattendu d'une situation qui nécessite une réponse et donc une action dans un laps de temps relativement court voire immédiat. Deux types d'imprévus sont à distinguer : l'imprévu relatif, constitué d'événements connus, prévisibles mais dont on ne connaît à quel moment ils interviendront. Ces événements appartiennent surtout à la dimension organisationnelle de la fonction cadre et concernent la gestion des effectifs. Ils génèrent souvent des conflits qui peuvent influencer l'individu et la dynamique collective. Ils concernent également la gestion des situations à risque, qui par un système de prévention efficace peuvent être considérablement diminuées. Le cadre a donc la possibilité d'agir avec anticipation puisqu'il s'agit essentiellement de risques qui peuvent éventuellement surgir. Le rôle du cadre consistera alors à anticiper, identifier et résoudre ces problèmes en adoptant un comportement de veille permanente afin de pouvoir répondre le plus rapidement et le plus adéquatement possible. Par ces attitudes anticipatrices, de réponse rapide et efficace auprès de ses collaborateurs, tant au niveau de l'équipe qu'il dirige, qu'auprès de sa hiérarchie, le cadre ne fera que renforcer sa crédibilité.

L'imprévu impensé, qui repose sur des événements inédits, soit ordinaires mais qui exigent une réponse immédiate, soit exceptionnels pour lesquels on ne dispose d'aucune réponse préétablie. Il s'agit des événements imprévisibles présentant une dimension insolite, jamais vécue, associée ou non à un caractère d'urgence. Ces situations ont souvent la particularité d'être chargée émotionnellement. Le cadre devra alors faire preuve de distanciation, de prise de recul et de rationalité au niveau de la réponse qu'il apportera au problème. Aussi, savoir mobiliser à bon escient un

réseau de ressources judicieusement et préalablement constitué ne fera que conforter ses compétences face à l'imprévu.

CONCLUSION

Les politiques et pratiques de développement des compétences reposent sur l'idée que les ressources humaines constituent un capital qu'il s'agit de faire fructifier et que ces actions peuvent et se doivent d'apporter un bénéfice à chacun des intervenants, c'est-à-dire à l'organisation comme à l'ensemble du personnel qui la constitue. A ce titre, la politique de mobilité interne déployée par les organisations constitue un outil stratégique permettant la poursuite de cet objectif tout en conciliant les aspirations des employeurs et la stratégie globale de l'entreprise. A travers ce travail, nous avons pu mettre en évidence l'importante corrélation et les impacts positifs, tant pour l'organisation que pour les salariés, de la mise en place d'un programme de mobilité sur le développement des compétences.

Le salarié qui participe activement au programme de mobilité et qui s'inscrit dans une philosophie d'apprentissage continu a l'avantage de pouvoir maintenir et développer ses connaissances et donc de faire croître son portefeuille de compétences. En parallèle, le phénomène de mobilité lui permet de mettre à profit ses connaissances variées et de développer ses capacités d'adaptation, son employabilité, son implication et sa motivation au travail. Le salarié est ainsi rendu responsable de son parcours professionnel et devient donc un maillon essentiel du dynamisme de l'entreprise.

Au niveau des entreprises, le développement des compétences par la mobilité constitue une réponse appropriée pour répondre aux contraintes économiques, sociales et financières qui leur sont imposées. Disposer de personnes compétentes et donc performantes représente un atout majeur pour les responsables de la gestion des ressources humaines pour atteindre les objectifs de productivité, de rentabilité et d'efficacité fixés par les dirigeants d'entreprises. La fidélisation du personnel et la mise en place d'un programme de gestion anticipée des emplois et des compétences dans la plupart des entreprises montrent que celles-ci accordent un certain niveau de confiance aux salariés qui sont devenus des acteurs indispensables de la bonne

marche de l'entreprise. Par ces actions, les entreprises transforment l'a priori négatif des individus sur la mobilité en outil positif d'évolution et de gestion des carrières.

La mobilité constitue donc un levier de changement dans les pratiques de gestion des ressources humaines et contribue pleinement au développement des compétences des salariés de l'entreprise. Le développement des compétences par la mobilité s'inscrit dans une logique gagnant-gagnant puisqu'il apporte des avantages non négligeables à chacun des acteurs du changement, en l'occurrence aux dirigeants comme aux salariés, et contribue positivement à l'épanouissement et l'évolution professionnelle de chacun ainsi qu'à la pérennité de l'entreprise.

Convaincu que les secteurs marchands comme les non marchands subissent chacun à leur manière les contraintes énoncées, et donc qu'il n'est pas impensable que le fonctionnement de nos établissements de soins peut être assimilé à celui des entreprises, il nous faut maintenant poursuivre notre étude. La démarche opérationnelle sera donc consacrée, à partir d'une enquête, à aller me rendre compte du fonctionnement d'un hôpital en matière de mobilité et de développement des compétences.

Deuxième partie :

**La démarche
opérationnelle**

1 Choix de la méthode et de l'outil de recueil

1.1 Choix de la méthode

A travers la partie théorique de ce travail, nous nous sommes efforcés de clarifier des termes que nous entendons et souvent même utilisons dans le cadre de notre activité professionnelle. En effet, après avoir étudié plus en détail les concepts de compétence et de mobilité, en les décortiquant successivement puis en les associant, nous nous proposons de poursuivre et d'étayer notre réflexion par une démarche opérationnelle menée auprès d'un groupe de soignants du Centre Hospitalier de Mouscron (CHM). A travers cette étude, qui s'inscrit dans le cadre d'une méthode sociologique, nous tenterons de recueillir les perceptions non seulement sur le thème de la mobilité, mais aussi en ce qui concerne la hiérarchie et son fonctionnement. A partir de cette collecte d'informations, mais aussi sur base des éléments théoriques développés dans le volet conceptuel, nous tenterons d'interpréter les résultats obtenus. Cette méthode dite réflexive nous permet alors d'étudier les pratiques, les points de vue, les habitudes, les règles de fonctionnement du groupe quant à notre sujet d'étude, en l'occurrence le développement des compétences par la mobilité. La première partie de ce travail nous a permis d'établir certaines corrélations entre la mise en place d'un programme de mobilité et les impacts possibles, positifs et négatifs, sur le développement des compétences des salariés. En effet, à certaines conditions que nous avons pu précédemment évoquées, la mobilité place dirigeants et salariés dans une logique gagnant-gagnant, permettant aux uns de disposer de ressources humaines compétentes, adaptables et réactives aux éventuels changements environnementaux, tout en apportant aux autres des possibilités d'évolution de carrière par l'acquisition et/ou le développement de compétences telles que la polyvalence, l'employabilité, l'adaptabilité... Cette approche méthodologique nous permettra alors de vérifier ces points de vue théoriques sur le terrain. Nous sommes conscients que ce travail est largement influencé par notre vision positive, voire peut être idéaliste, du phénomène abordé, le but n'étant pas de convaincre la majorité d'entre vous uniquement des avantages d'une telle démarche, mais davantage de faire prendre conscience et faire

comprendre les tenants et aboutissants de la mise en place d'un programme de mobilité au sein de vos établissements.

1.2 Choix de l'outil de recueil

Après avoir décidé de la méthode, il nous faut choisir un outil de recueil qui pourrait nous permettre d'obtenir des informations, des données en lien avec notre sujet d'étude. Nous avons choisi d'utiliser le questionnaire qui correspond à la phase quantitative de l'enquête. L'objectif de cette recherche étant d'évaluer, et donc de mesurer la perception du personnel soignant quant à la question de la mobilité et des compétences, le questionnaire nous est apparu comme l'outil le mieux adapté. La taille de l'échantillon étant importante, les autres outils que sont l'observation et l'entretien auraient engendrées de nombreuses difficultés, tout d'abord des contraintes liées au temps à y consacrer, mais aussi en ce qui concerne le type et le traitement des données récoltées. Le questionnaire est constitué d'une série de questions ouvertes, fermées, mixtes, ou encore de propositions ou d'affirmations. Il peut s'adresser à un grand nombre de sujets, comme c'est le cas pour notre recherche, et le traitement des données recueillies peut être simplifié pour faciliter un traitement statistique. Dans le cadre d'une recherche, il est envisageable d'utiliser successivement différents outils. A partir de l'analyse des questionnaires, nous aurions pu sélectionner certains sujets à qui l'on aurait proposé une interview pour approfondir la recherche et l'analyse. Mais les contraintes de temps étant trop importantes, nous nous sommes arrêtés au traitement et à l'interprétation des résultats aux questionnaires.

2 Déroutement

2.1 Démarches préliminaires à l'enquête

Notre première idée consistait à réaliser l'enquête au Centre Régional Psychiatrique « les Marronniers », établissement au sein duquel nous exerçons notre profession depuis une quinzaine d'années. La fonction hiérarchique occupée depuis ces trois dernières années constituant un biais majeur nous incite par conséquent à partir à l'aventure en allant voir ailleurs ce qui s'y passe, d'où l'orientation vers un établissement hospitalier de la région, en l'occurrence celui de Mouscron.

Le Centre Hospitalier de Mouscron (CHM) résulte de la fusion, en juillet 1995, entre le Refuge de la Sainte Famille et le Centre Hospitalier Régional. Jusqu'alors implantés sur 2 sites différents, c'est en 2010 que l'ensemble de l'activité hospitalière se voit réunie sur un seul site. Le CHM répond aux besoins de soins de la population mouscronnoise et environs, ainsi que transfrontalière. L'établissement compte un peu plus de 350 lits agréés et rassemble plus d'un millier de travailleurs répartis entre les départements soignant, paramédical, administratif, logistique et technique.

Le contexte de fusion a influencé notre orientation vers cet établissement de soins pour la réalisation de notre enquête. En effet, le rapprochement des différents services de soins pourrait, avec quelques considérations aprioristes, s'avérer comme une opportunité pour aller à la découverte d'autres services, d'autres spécialités et donc favoriser la mobilité. Il nous semblait dès lors intéressant d'effectuer notre collecte d'information auprès du personnel soignant de différents services de soins de cet établissement hospitalier. Nous avons donc voulu entrer en contact avec Madame Carels, directrice du département infirmier afin de lui exposer notre démarche, mais n'étant pas disponible à la période souhaitée, nous avons été mis en contact avec l'infirmière chargée de l'accompagnement des nouveaux, Madame Dujardin, à qui nous avons pu présenter les raisons et l'objet de notre étude qui a rapidement reçu les autorisations nécessaires pour sa mise en œuvre. Les divers entretiens avec Madame Dujardin nous ont alors permis de réunir les informations nécessaires pour déterminer la population ciblée, pour construire le questionnaire et pour organiser la distribution ainsi que la récupération des documents.

2.2 Echantillonnage

Le département infirmier comptant un peu plus de 450 membres, il nous semblait présomptueux de pouvoir intégrer l'ensemble du personnel pour réaliser cette étude. Aussi, notre étude portant sur le personnel soignant, il nous fallait restreindre l'enquête à certaines catégories professionnelles. Nous décidons d'adresser nos questionnaires au personnel infirmier, aux aides soignant(e)s ainsi qu'aux aides logistiques. Nous avons donc opéré à une sélection d'une partie de cette population en sélectionnant les différents services auxquels nous voulions adresser nos questionnaires. Nous nous sommes alors orientés vers des services considérés comme « classiques », dotés de spécificités transversales et moins pointues. La taille de l'échantillon a dès lors été diminuée de moitié.

Ces différentes sélections nous ont par conséquent amenées à établir la liste des critères d'inclusion et d'exclusion. Les critères d'inclusion se résument à exercer la profession d'infirmier, d'aide soignant ou d'aide logistique au sein d'un des services sélectionnés. Seront alors exclus toutes les autres professions paramédicales (infirmier en chef, kinésithérapeute, ergothérapeutes...), les spécialités (puéricultrice, sage-femme...), le personnel d'entretien, les médecins. Les services de soins non sélectionnés se voient également exclus de l'enquête.

Tableau 1 : composition et répartition de l'échantillon

	nombre distribué	nombre récupéré	Infirmiers	Aides soignants	Aides logistiques	Moyenne d'âge	Age mini	Age maxi
Cardiologie	20	11	8	3		36,9	21	61
Equipe mobile	30	9	5	4		32	22	46
Gériatrie	27	14	10	2	2	38,14	23	57
Pneumologie	14	6	3	3		30,66	23	54
Psychiatrie	30	11	8	2	1	49,72	38	62
Chirurgie	28	4	3	1		31,75	28	38
Hôpitaux de jour	19	6	6	0		49,66	37	58
Urgences	27	18	16	2		31,66	22	49
Soins intensifs	24	17	17	0		31	22	45
Orthopédie	20	9	6	3		40,22	23	62
Non exploitable	0	2						
Total	239	107	82	20	3	36,6	21	62

Commentaires du tableau 1

L'échantillon est composé de dix services eux mêmes constitués de 14 à 30 membres infirmiers, aides soignants ou aides logistiques dont les âges s'échelonnent entre 21 et 62 ans et pour une moyenne générale de 36,6 ans.

Au total, sur l'ensemble des services, 239 questionnaires ont été distribués et 107 ont été récupérés, dont 82 infirmier(e)s, 20 aides soignant(e)s et 3 aides logistiques. 2 questionnaires ont été considérés comme inexploitable selon les critères d'exclusion établis préalablement : un questionnaire a été rempli par un infirmier en chef, l'autre émanant d'une unité de soins non sélectionnée (gastro-oncologie).

Les services hôpitaux de jour et psychiatrie se démarquent et affichent les moyennes d'âge les plus importantes. Il est possible d'envisager différentes hypothèses expliquant ces constats. La psychiatrie est un domaine qui fait davantage intervenir les compétences relationnelles au détriment, parfois, des compétences techniques. Aussi, le personnel qui exerce dans ce type de service le fait souvent par choix et l'intérêt porté pour ce domaine d'activité est davantage marqué. Les rapides et multiples évolutions au niveau des procédures de soins, la charge de travail, réputée plus importante dans les services généraux, l'organisation du travail différente, sont autant de facteurs qui peuvent soit freiner les souhaits de mobilité pour les uns, soit encourager d'autres, à fortiori plus âgés, à s'orienter vers les services de psychiatrie pour finaliser leur carrière, considérant que ces services sont moins contraignants. Nous constatons le même phénomène au niveau des hôpitaux de jour qui sont également des services offrant des conditions de travail différentes notamment au niveau des contraintes horaires (horaires de journée, pas de prestations de nuit ou de week-end), contraintes de travail que chacun tente de minimiser au fur et à mesure des années d'exercice de la profession. A contrario, il est possible de penser que le personnel de ces unités de jour soit doté d'expérience et de pluri-compétences au vu de la variété des cas pris en charge dans ces services.

2.3 Les biais

Toute erreur, maladresse ou ambiguïté peut fausser les résultats d'une enquête. Dans le langage statistique, un biais correspond à une distorsion liée à un élément qui pourrait fausser la réalité, les résultats d'une enquête. Nous avons effectivement rencontré des biais que nous nous sommes efforcés de diminuer à défaut de pouvoir les éviter.

Le biais majeur de ce travail est d'ordre temporel. En effet, d'une manière générale et pour de multiples raisons, le temps nous a manqué. Pas eu le temps de faire telle démarche, pas eu assez de temps pour faire telle autre chose, si j'avais le temps de... Aussi, on se repose sur le temps parfois, en se disant qu'on a encore le temps mais... Ceci a été un combat de tous les instants et n'ayant pu l'éviter, nous avons

fait en sorte de faire avec ! Aussi, la planification des différents moments de l'enquête (date de dépôt, de récupération des questionnaires) s'est faite sur une courte période. Les retours des documents auraient-ils été plus importants si nous avions laissé davantage de temps pour y répondre ?

Comme évoqué précédemment et poussé par une crainte certaine de l'inconnu, nous pensions pouvoir réaliser notre recherche auprès du personnel de l'établissement au sein duquel nous exerçons notre fonction d'infirmier en chef. Mais notre position hiérarchique, le fait de connaître les membres du personnel et surtout que eux me connaissent, notre connaissance du terrain, sont autant de biais qu'il nous a été possible d'éviter en nous orientant vers une autre structure hospitalière de la région. D'autres biais sont malgré tout apparus : en effet, nous avons sollicité les infirmiers en chef pour transmettre les questionnaires aux membres du personnel. Nous ne pouvons pas, de toute manière, envisager d'aller à la rencontre de chacune des équipes. Le défi consistait alors à suffisamment susciter l'intérêt des personnes cibles sans les rencontrer et qui plus est, par l'intermédiaire de leur infirmier en chef. Le double défi était donc d'être persuasif au point que les infirmiers en chef le soit suffisamment auprès de leurs équipes afin de les inciter à participer à l'enquête. En agissant de la sorte et avec le recul, nous avons maladroitement demandé aux responsables d'unités de soins de transmettre les questionnaires aux équipes sans les intégrer réellement puisque nous les avons exclu au moment de l'échantillonnage. Se sentant exclu ou pas concerné par cette enquête, le degré de collaboration a pu varier d'un responsable à l'autre.

La manière dont le questionnaire a été construit, la façon dont les questions ont été posées, leur ordre, sont également des facteurs qui peuvent influencer les réponses. Pour les questions binaires, le fait de placer les deux possibilités de réponse dans un ordre ou dans l'autre peut donner au répondant une idée de la réponse attendue, voire souhaitée. Notre positionnement par rapport au sujet transparait alors et le risque couru est d'induire une certaine désirabilité sociale, en ce sens qu'en tant que chercheur, nous savons ce que nous voulons obtenir des questionnaires et que si cela se ressent trop, le répondant aura ou non le souhait de répondre aux questions tel que nous le souhaiterions.

3 Construction du questionnaire

3.1 Contenu

La construction, la présentation, la formulation des questions constitue la phase la plus délicate puisque ces critères peuvent avoir des répercussions sur les opérations de traitement des réponses, sur les résultats, l'analyse qu'on peut y apporter et donc les conclusions de l'étude. Aussi, ces mêmes critères seront générateurs de biais qu'il nous a fallu prendre en considération et tenter de minimiser au fur et à mesure de la construction du questionnaire.

La première page du document est composée d'une brève introduction qui résume l'objet de ma démarche et invite les sujets à participer à l'enquête, d'une série de questions puériles telles que l'âge, le sexe, constituant en quelque sorte la fiche signalétique. Les pages suivantes sont constituées par une succession de questions fermées, pour la plupart, et mixtes laissant la possibilité aux participants de s'exprimer avec davantage de liberté sur certains sujets abordés. Nous avons varié volontairement le type de question pour éviter une certaine monotonie au moment du remplissage et aussi pour pallier à un sentiment de frustration qu'aurait pu ressentir les participants du fait de l'absence d'espaces où l'expression libre est rendue possible. S'en suit enfin une série de phrases affirmatives, listées dans un tableau. Pour chacune d'entre elles, quatre propositions de réponse sont proposées selon le principe de l'échelle de Likert, permettant à la personne interrogée d'exprimer son degré d'accord ou de désaccord avec l'affirmation qui lui est présentée. Les questions ainsi que les affirmations, tel qu'annoncé dans l'introduction du questionnaire, aborde des thèmes relatifs au thème de la mobilité, des compétences et de l'environnement de travail, sous entendu la vision des membres du personnel vis-à-vis de la hiérarchie et du fonctionnement de l'hôpital. L'ensemble des questions et des affirmations ont été construites essentiellement sur base des apports théoriques qui constituent la partie conceptuelle de ce travail, le but de cette étude se résumant en fait à vérifier la théorie sur le terrain.

3.2 Planification

L'enquête a été réalisée au cours du mois d'avril 2013 et s'est étalée sur une période de deux semaines. La distribution des questionnaires aux catégories professionnelles visées, s'est effectuée par l'intermédiaire des infirmiers en chef des unités de soins concernées, que nous avons pu rencontrer lors de la réunion des cadres infirmiers. Après avoir brièvement présenté le thème de notre travail, le délai de réponse, les personnes à qui était adressé le document, les consignes, les critères d'inclusion et d'exclusion...les questionnaires ont été remis directement aux infirmiers en chef qui se sont chargés de la distribution auprès des membres de leur équipe. A la date limite de renvoi des questionnaires, nous avons réceptionné les questionnaires remplis auprès de Madame Dujardin qui s'était chargée de les récupérer.

3.3 Organisation

La taille de l'échantillon étant relativement importante, par méthodologie et afin de faciliter le dépouillement des réponses, nous avons décomposé notre outil de recueil de données en trois parties distinctes, la première reprenant quelques informations signalétiques, la deuxième constituée par une série de questions, la dernière par un tableau reprenant des affirmations.

Les questions posées dans la première partie du questionnaire ont permis de récolter diverses données, caractéristiques de l'échantillon. Nous avons donc pu effectuer un premier tri selon les critères d'exclusion évoqués auparavant (profession, service). Nous avons ensuite relevé les données telles que l'âge, le sexe, la profession l'ancienneté dans l'établissement pour synthétiser les résultats à l'aide d'un tableau, présentant ainsi la composition de l'échantillon. Afin de cerner davantage le profil de la population, nous avons également repris sous forme de tableau et de graphique la répartition des individus en fonction du nombre d'années d'ancienneté dans l'établissement que nous avons réparti selon quatre catégories : moins de 5 ans, de 5 à 10 ans, de 10 à 15 ans et enfin plus de 15 ans.

En ce qui concerne la deuxième partie du questionnaire, nous avons, préalablement à l'enquête, sélectionné 17 questions qui nous ont paru le plus en adéquation avec notre sujet d'étude. De nouveau pour faciliter le traitement, ces questions sont des questions fermées, laissant peu de place à des inattendus. Il nous a ensuite fallu quantifier le nombre de réponses identiques pour chacune des questions répertoriées. L'ensemble des résultats a été synthétisé à l'aide d'un tableau à double entrée (annexe). Ces données ont également été exprimées sous forme de diagramme. L'utilisation d'outils variés permet une visualisation différente du phénomène à observer, ce qui alimente les interprétations que l'on peut en déduire. Le traitement des données recueillies nous a permis de s'imprégner des courants et valeurs de l'établissement et des perceptions d'une partie du personnel sur le sujet de la mobilité. De cette analyse, nous avons pu extraire des tendances par rapport à la manière dont les répondants perçoivent la mobilité et les compétences ainsi que leur environnement de travail et la hiérarchie.

Voici la liste des questions sélectionnées pour le traitement des résultats :

1. Avez-vous choisi le service dans lequel vous exercez votre fonction ?
2. Envisagez-vous la possibilité de travailler toute votre carrière dans le même service ?
3. Avez-vous déjà sollicité un changement de service auprès de votre hiérarchie ?
4. Avez-vous bénéficié d'une ou plusieurs formations depuis votre embauche ?
5. Pensez-vous que les formations peuvent contribuer à l'élargissement de vos capacités professionnelles ?
6. Pensez-vous qu'une mutation est possible entre tous les services, quelles que soient leurs spécialités ?
7. A l'arrivée dans un nouveau service, vous sentiriez-vous opérationnel immédiatement ?
8. Une période de formation vous semble-t-elle nécessaire pour passer d'un service à un autre ?
9. Si vous avez déjà fait preuve de mobilité, avez-vous le sentiment d'avoir élargi vos connaissances ?

10. Pensez-vous que les changements de service doivent faire partie du parcours professionnel ?
11. Pensez-vous que la mobilité développe les capacités d'adaptation ?
12. A votre avis, les changements de service vous rendent-ils plus polyvalents ?
13. Selon vous, telle qu'elle est pratiquée dans votre établissement, la mobilité vous permet-elle d'élargir vos compétences ?
14. Votre supérieur hiérarchique vous a-t-il déjà été évalué ?
15. Avez-vous bénéficié d'une formation particulière suite à une évaluation ?
16. Selon vous, l'évaluation contribue-t-elle à la construction de votre parcours professionnel ?
17. Pour vous, l'expérience représente-t-elle une source de compétences ?

Les questions non sélectionnées ont été utilisées de manière à amener le ou les thèmes que nous souhaitons aborder ou encore pour que les répondants ne puissent déterminer exactement le sujet et les objectifs de notre travail.

Pour ce qui est du troisième volet, les affirmations ont été placées l'une après l'autre dans un ordre tout à fait aléatoire, de sorte qu'un minimum de lien soit établi entre certaines questions. De la même manière que pour les questions, nous avons préalablement catégorisé cette série d'affirmations selon les deux thèmes précédemment évoqués, la mobilité et les compétences ainsi que leur vision de l'établissement et de la hiérarchie. Pour chacune des affirmations, nous avons comptabilisés les réponses, que nous avons ensuite exprimé sous forme de tableau puis sous forme de graphique. Pour chaque item, un calcul de la réponse la plus fréquente a été effectué dans un premier temps. Ensuite, nous avons calculé les tendances positives et négatives pour chaque affirmation par le regroupement des deux réponses marquant l'accord (d'accord-tout à fait d'accord) et celui des réponses marquant le désaccord (pas d'accord-pas du tout d'accord).

Le traitement des données n'a pas été des plus simples car beaucoup d'idées, de notions se sont croisées, à l'intérieur de chacune des parties prises séparément, questions et affirmations, mais aussi et surtout en rassemblant l'ensemble.

4 Analyse de contenu et interprétations

L'analyse des résultats a fait apparaître des unités de sens, des idées, des points de vue que nous avons associés ou confrontés et à partir desquels nous avons pu formuler des hypothèses. L'objectif de notre questionnaire était de récolter suffisamment d'informations, d'indices pour tenter de déterminer quelles étaient les perceptions du personnel à propos des thèmes de la mobilité et des compétences. Aussi, dans la partie conceptuelle, nous avons pu nous rendre compte à quel point l'environnement de travail et la hiérarchie pouvaient tenir une place prépondérante en matière de mobilité. Cette analyse a donc été guidée par ces différents thèmes selon lesquels ont été répertoriées les données recueillies.

Nous nous sommes d'abord posé la question de savoir comment était perçue la mobilité. Plus de la moitié des répondants estiment avoir élargi leurs connaissances et leurs compétences en faisant preuve de mobilité. Il est à noter que sur l'échantillon qui compte 105 sujets, nous avons pu en dénombrier 49 qui ont déclaré n'avoir jamais changé de service, soit près de la moitié. Cela voudrait donc signifier que les sujets restants, qui eux ont déjà opéré à un voire plusieurs changements de service, reconnaissent que la mobilité leur a apporté de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences. En renfort de cette première idée, environ 80% pensent que la mobilité développe les capacités d'adaptation et les rend plus polyvalents. Toutefois, elle n'aurait qu'une influence relative sur l'implication et la motivation selon la moitié des personnes interrogées, relative puisqu'elle constituerait néanmoins une solution aux phénomènes de lassitude et de routine. Malgré la prise de conscience des bénéfices que la mobilité peut apporter en termes de compétences, nombreux considèrent que la mobilité ne les place pas dans une logique gagnant-gagnant. Ils admettent également que c'est aussi un atout pour l'établissement de disposer d'un personnel polyvalent. Faudrait-il comprendre que les personnes se sentent lésées par rapport à la hiérarchie quant aux bénéfices que rapporte la mobilité, en estimant que les intérêts sont plus importants pour les dirigeants ? Les avis semblent plus mitigés dès lors que les démarches de mobilité prennent la forme d'un passage obligé d'un sujet pendant sa vie professionnelle. Pourtant, la tendance générale admet que la mobilité contribue au développement des compétences, au décloisonnement des services et favorise la communication entre eux. D'autres

raisons seraient à l'origine de ces visions divergentes. Parmi ces causes, nous pouvons citer la crainte du changement et le sentiment d'appartenance. Aussi, 72% estiment qu'une mutation n'est pas possible entre tous les services, davantage encore pensent qu'une formation est nécessaire et seulement 21% se sentirait opérationnel dès l'arrivée dans un nouveau service. La spécificité du service constitue donc également un frein à la mobilité. Il est à remarquer qu'un peu plus d'un sujet sur deux affirme envisager de rester dans le même service toute sa carrière et plus de 60% déclarent n'avoir jamais sollicité de changement de service auprès de la hiérarchie. Ces réticences ne seraient-elles pas induites par les comportements et les positionnements de la hiérarchie en matière de mobilité ? 62% affirment avoir choisi le service dans lequel ils exercent leur profession, ce qui laisse penser que les dirigeants accordent une réelle importance aux souhaits des salariés quant aux choix qu'ils opèrent en ce qui concerne leur parcours professionnel. A cela, nous pressentons une volonté, quasi unanimement partagée, de pouvoir faire ses propres choix en ce qui concerne la gestion de sa carrière, considérant cette liberté comme une source de motivation. Contradictoirement, pour ceux qui n'ont jamais sollicité de mutation, la crainte de ne pas être entendue ou le non respect de l'orientation désirée sont des raisons qui ont été énoncées à plusieurs reprises, en plus de la crainte du changement. Néanmoins, une majorité estime que la hiérarchie reconnaît leurs compétences mais sans pour autant favoriser les échanges de personnel entre services. Par contre, des incitations à la mobilité sont réalisées puisque près de 55% affirment être informé lorsqu'il y a des possibilités de changement de service. Aussi, le personnel a une opinion positive de la hiérarchie en ce qui concerne les formations ainsi que l'évaluation. Tentons alors d'orienter notre analyse vers les perceptions des sujets sur ces deux thèmes inhérents au concept de compétence. Il n'est plus nécessaire de démontrer l'intérêt de la formation dans le domaine des compétences. A quelques exceptions près, tous partagent l'idée que les formations peuvent contribuer à l'élargissement des capacités professionnelles et qu'elles maintiennent et développent les compétences, au même titre que l'expérience selon plus de 85% des répondants. Cette notion d'expérience reste plus aléatoire : nous pensons que l'expérience peut aussi bien être acquise en étant mobile qu'en restant plus longtemps au sein d'une même

unité. Nous observons effectivement que la majeure partie a déjà bénéficié de formations depuis son embauche. Ces formations sont variées, de la plus basique à la plus spécifique, selon les services de soins. Il est également reconnu par les salariés que l'établissement facilite et propose des formations au personnel. Ces formations ne font que très rarement suite à une évaluation, d'ailleurs perçue de manière positive par le personnel qui considère que l'évaluation contribue à la construction du parcours professionnel et permet la détection des atouts et des faiblesses.

CONCLUSIONS

Comparativement aux aspects théoriques développés dans la première partie du travail, plusieurs attitudes, points de vue se sont retrouvés dans les résultats de l'enquête et le sens que nous leur avons attribué. Nous avons pu nous rendre compte de la manière dont le personnel pouvait porter le regard sur des sujets qui paraissent encore fragiles. Comme nous avons pu le constater, la mobilité existe à l'hôpital mais elle ne semble pas concerner l'entièreté des individus, certains étant plus motivés, d'autres pas suffisamment convaincus ou rassurés face à ce qu'ils peuvent considérer comme une prise de risque. Il apparaît malgré tout qu'il s'opère peu à peu à une prise de conscience du personnel des biens fondés d'une démarche de mobilité. Les directions savent ce qu'elles ont à gagner. Il s'agit pour elles davantage de trouver le moyen de faire face aux contraintes de plus en plus nombreuses, mais elles ne pourront le faire qu'en menant des actions qui mettent en avant le potentiel de chacun et l'invite à développer ses compétences. Nous avons pu établir le même constat, que ce soit d'un point de vue théorique ou en pratique, chacun s'accordant à reconnaître que faire preuve de mobilité contribue au développement des compétences, ce qui deviendra une nécessité dans un monde en perpétuel changement, aux contraintes économiques de plus en plus pointues et dans lequel chacun devra apprendre à tirer profit du changement, en développant polyvalence et employabilité. Mais c'est aussi ces mêmes changements que chaque individu craint et qui l'empêche parfois de saisir l'opportunité de donner à son parcours professionnel des horizons nouveaux.

Nous arrivons aux conclusions de ce travail dont l'élaboration a été fastidieuse. Aucune route n'est dénuée d'obstacles mais nous ne pensions pas avoir pris ce qu'on pourrait assimiler à un chemin de montagne, avec ses hauts et ses bas ! Nous avons les idées, les sources et les ressources mais nous n'avons pas forcément pris en considération les interférences de notre environnement. Nous en avons pourtant souvent fait référence à ces changements environnementaux à travers le sujet que nous avons choisi de débattre. Nous avons fait ce choix après avoir vécu,

pour la première fois, une mobilité imposée. Le premier ressenti a été très négatif et a suscité une remise en question en nous demandant ce qu'on nous reprochait pour nous infliger cette sanction. Avec le recul, nous nous sommes sentis grandi par cette expérience, un peu comme à ce moment où nous concrétisons ces trois années de formation.

ANNEXES

Annexe 1 : questionnaire

Annexe 2 : effectifs par ancienneté et par service

Annexe 3 : tableau récapitulatif des réponses aux questions

Annexe 4 : tableau de synthèse des réponses aux affirmations

Annexe 1 : questionnaire

Madame, Monsieur,

Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre de mon travail de fin d'études de la formation « cadre en soins de santé » et s'adresse à l'ensemble du personnel soignant.

Cette étude aborde divers items et notions en rapport avec l'environnement dans lequel vous exercez votre profession et vos réponses me sont précieuses puisqu'elles me permettront d'étayer ma réflexion sur le thème de la mobilité interne du personnel.

Ce sondage est à remplir individuellement, il est anonyme et ne prendra que quelques minutes de votre temps précieux.

Je vous remercie d'avance pour votre participation.

Mr Delabasserue J.

Service :

Vous êtes : Un homme Une femme

Age :

Votre fonction : Infirmier Aide soignant(e) aide logistique
 Autres, précisez :

Diplôme(s) obtenu(s) :
.....
.....

Ancienneté dans l'établissement :

Ancienneté dans le service :

- **Si vous avez déjà travaillé dans un autre service, précisez la durée :**

	SERVICE	DUREE
1		
2		
3		
4		
5		

- **Si vous n'avez jamais travaillé dans un autre service, qu'elles en sont les raisons ?**

- C'est mon choix Crainte du changement
 Refus de la direction Ça n'apporte rien de changer de service
 Manque d'expérience Pas de possibilité de choisir son orientation

Autres, précisez :

- **Avez-vous choisi le service dans lequel vous exercez votre fonction ?**

- Oui Non

- **Envisagez-vous la possibilité de travailler toute votre carrière dans le même service ?**

- Oui Non

- **Avez-vous déjà sollicité un changement de service auprès de votre hiérarchie ?**

- **Si oui, quelles ont été vos motivations ?**

- Changer d'équipe de travail Pénibilité du travail
 Souhait de casser la routine Cumuler des expériences
 Découvrir une autre spécialité Je veux évoluer professionnellement
 Je suis démotivé(e) dans ce service Je veux développer mes compétences
 Partager ma pratique avec d'autres personnes La direction favorise ce genre de démarche

Autres, précisez :

- **Si non, pour quelle(s) raison(s) ?**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Crainte du changement | <input type="checkbox"/> Cela ne fait pas partie de la culture d'entreprise |
| <input type="checkbox"/> Pas assez d'ancienneté dans ce service | <input type="checkbox"/> Cela ne fait pas partie de mon projet professionnel |
| <input type="checkbox"/> Méconnaissance des autres services | <input type="checkbox"/> Les souhaits ne sont pas respectés |
| <input type="checkbox"/> Sentiment d'appartenance | |
| <input type="checkbox"/> Ma demande ne sera pas entendue | |

Autres, précisez :.....

• **Avez-vous reçu une réponse favorable ?**

- Oui Non

• **En termes d'orientation, votre demande a-t-elle été respectée ?**

- Oui Non

• **L'établissement propose t'il la possibilité de réaliser des échanges de personnel entre services ?**

- Oui Non

Si oui, pour quelle durée est prévu l'échange ?.....

• **Pensez-vous qu'une procédure définissant les conditions de mobilité entre services doit être établie ?**

- Oui Non

• **Existe-t-il une procédure concernant la mobilité du personnel entre services dans votre établissement ?**

- Oui Non

• **Avez-vous bénéficié d'une ou plusieurs formations depuis votre embauche ?**

- Oui Non

Si oui, la ou lesquelles :.....
.....
.....

- **Pensez-vous que les formations peuvent contribuer à l'élargissement de vos capacités professionnelles ?**
 - Oui
 - Non

- **Avez-vous déjà changé de service sans l'avoir demandé ?**
 - Oui
 - Non

- **Comment avez-vous interprété cette mutation ?**
 - Sanction

 - Test de mes capacités d'adaptation

 - Reconnaissance des qualités prof.

 - Possibilité d'apprendre autre chose

 - Perspective d'évolution professionnel

Autre, précisez :

- **Pensez-vous qu'une mutation est possible entre tous les services, quelles que soient leurs spécialités ?**

Oui Non

- **A l'arrivée dans un nouveau service, vous sentiriez vous opérationnel immédiatement ?**

Oui Non

- **Une période de formation vous semble t'elle nécessaire pour passer d'un service à un autre ?**

Oui Non

- **Si vous avez déjà fait preuve de mobilité, avez-vous le sentiment d'avoir élargi vos connaissances ?**

Oui Non Je n'ai jamais changé de service

- **Pensez-vous que les changements de service doivent faire partie du parcours professionnel ?**

Oui Non

- **Pensez vous que la mobilité développe les capacités d'adaptation ?**

Oui Non

- **A votre avis, les changements de service vous rendent-ils plus polyvalents ?**

Oui Non

- **Selon vous, telle qu'elle est pratiquée dans votre établissement, la mobilité vous permet-elle d'élargir vos compétences ?**

Oui Non

- **Existe-t-il un profil de fonction (relatif à votre profession) dans votre établissement ?**

Oui Non

- **Un système d'évaluation du personnel est-il d'application au sein de votre établissement ?**

Oui Non

- **Votre supérieur hiérarchique vous a-t-il déjà évalué ?**

Oui Non

- **Avez-vous bénéficié d'une formation particulière suite à une évaluation ?**

Oui Non

Laquelle :

.....

- **Est-ce vous qui avez proposé cette formation ?**

Oui Non

- **Est-ce votre hiérarchie qui a proposé cette formation ?**

Oui Non

- **Selon vous, l'évaluation contribue-t-elle à la construction de votre parcours professionnel ?**

Oui Non

- **Pour vous, l'expérience représente-t-elle une source de compétences ?**

Oui Non

- Pour chaque affirmation de ce tableau, veuillez indiquer votre choix par une croix

	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	Tout à fait d'accord
Les formations maintiennent et développent les compétences				
Etre acteur de sa mobilité (choix du lieu, du moment, de la durée...) est motivant				
La hiérarchie reconnaît mes compétences				
L'établissement favorise les échanges de personnel entre services				
Des formations sont proposées par la hiérarchie				
Le recrutement externe est souvent utilisé pour combler les postes vacants				
Les évaluations du personnel permettent de détecter des potentiels				
L'évaluation du personnel est utilisée dans une démarche positive				
La mobilité contribue au développement des compétences				
Etre polyvalent constitue un atout professionnel				
La spécificité d'un service constitue un frein à la mobilité				
La mobilité favorise la communication entre services				
Disposer d'un personnel polyvalent est un atout pour l'établissement				
La mobilité donne l'occasion de développer de nouvelles compétences				
La crainte du changement est un frein à la mobilité				
Mon supérieur hiérarchique me donne les moyens de développer mes compétences				
Les évaluations mettent en évidence mes atouts et mes faiblesses				

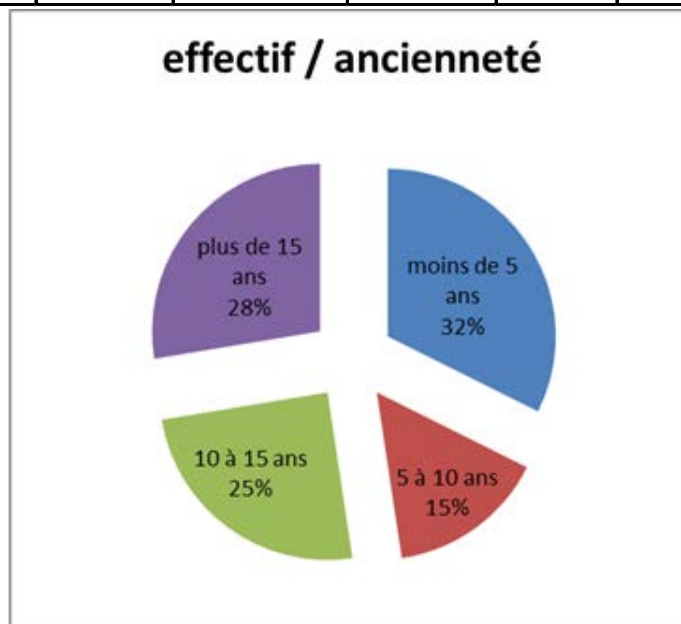
	pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	Tout à fait d'accord
La mobilité place les dirigeants ainsi que les employés dans une logique « gagnant-gagnant »				
Changer très souvent de service est un signe d'incompétence				
La mobilité contribue au décloisonnement des services				
L'établissement facilite l'accès aux formations				
La mobilité permet de maintenir l'implication et la motivation du salarié				
Le développement des compétences est une mission du département des Ressource Humaines				
Développer mes compétences c'est agrandir ma flexibilité				
Je suis informé lorsqu'il y a des possibilités de changement de service				
La mobilité permet de rester en adéquation avec les attentes des dirigeants				
Permettre les mouvements entre services, c'est remédier aux phénomènes de lassitude et de routine				
Le sentiment d'appartenance à une équipe de travail freine ma volonté d'en changer				

Merci



Annexe 2 : Effectifs par ancienneté et par service

	Cardio	Equipe mobile	Gériatrie	Pneumo	Psychiatrie	Chirurgie	Hopital de jour	Urgences	Soins intensifs	Orthopédie	Total	%
moins de 5 ans	3	5	3	4				10	6	3	34	32,4
5 à 10 ans	2		4		1	2		2	5		16	15,2
10 à 15 ans	3	3	4	1	4	2		2	4	3	26	24,8
plus de 15 ans	3	1	3	1	6		6	4	2	3	29	27,6
effectif	11	9	14	6	11	4	6	18	17	9	105	100



Annexe 3 :

Tableau de synthèse des réponses aux questions

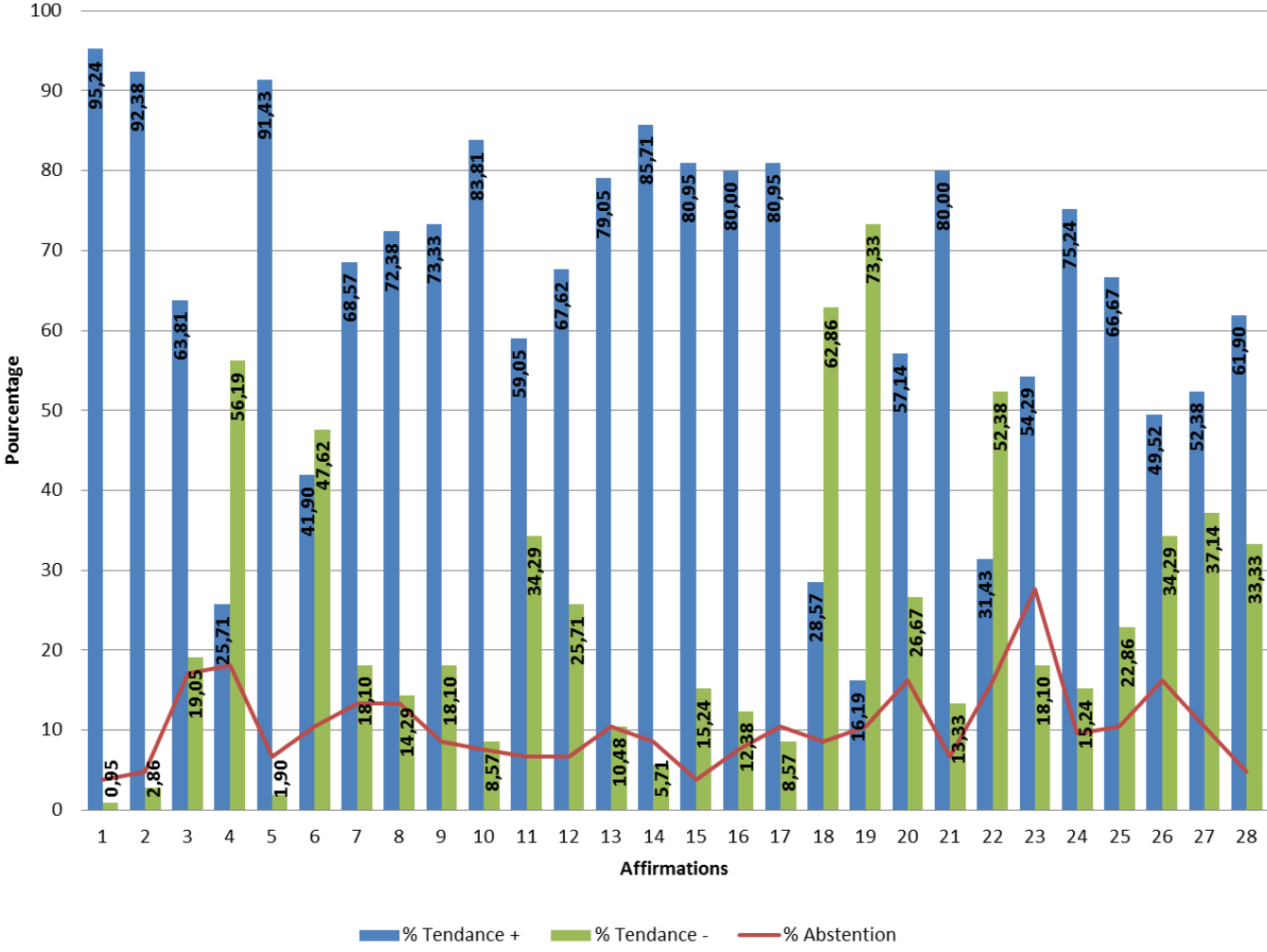
QUESTIONS		Cardio			Equipe mobile			Gériatrie			Pneumo			Psychiatrie			Chirurgie			Hopital de jour			Urgences			Soins intensifs			Orthopédie			TOTAL	%
		INF	AS	AL	INF	AS	AL	INF	AS	AL	INF	AS	AL	INF	AS	AL	INF	AS	AL	INF	AS	AL	INF	AS	AL	INF	AS	AL	INF	AS	AL		
1	oui	3	3		3	1		7					3	1		3	1		5			13	1		17			3	1		65	61,90	
	non	4			2	3		3	2	2	3	3	5	1					1			3	1				3	2		38	36,19		
2	oui	5	3		2	2		3	1	1	1	1	7	2				3			11	1		5			6	3		57	54,29		
	non	3			3	2		6	1	1	1	1			3			2			4	1		11						39	37,14		
3	oui	5			3	1		3	1	1	1		3			2			4			3			5			1			33	31,43	
	non	3	3		2	3		5	1	1	2	2	5	2		1			2			13	2		12			4	2		65	61,90	
4	oui	7	2		5	4		9	1	1	3	2	7	1		3	1		5			16	2		15			5	2		91	86,67	
	non	1	1						1	1			1	1					1						2			1			10	9,52	
5	oui	8	3		5	4		10	2	1	3	3	8	2		3	1		6			16	2		16			6	3		102	97,14	
	non										1														1						2	1,90	
6	oui	5	1		2	2		6	1		2	1	1	1							1	1		1						25	23,81		
	non	3	2		3	2		4	1	2	1	2	7	1		3			6			14	1		15			6	3		76	72,38	
7	oui	8	1		1	1		3	1	1						1			2						3					22	20,95		
	non		2		4	3		7	1		3	2	8	2		3			4			16	2		14			6	3		80	76,19	
8	oui	7	1		3			10	1	2	3	2	8	1		3	1		6			15	1		13			6	3		86	81,90	
	non		2		2	2			1					1								1	1		2						12	11,43	
9	oui	6	3		5	4		3		2	1	1	7	1		3	1		6			6	1		6			4	1		61	58,10	
	non																					1			1						2	1,90	
10	oui	5	1		3	3		7	1	1	1	1	3	1		2			4			4			10			3			50	47,62	
	non	2	2		1	1		2	1	1	2	1	5	1		1			2			11	2		7			3	2		47	44,76	
11	oui	5	2		5	4		9	1	2	3	3	4	2		3	1		5			13	1		15			5			83	79,05	
	non	2	1						1				4						1			3			2			1	2		17	16,19	
12	oui	8	2		5	4		9	2	1	3	3	5	2		3			5			13	1		15			4			85	80,95	
	non		1							1			2									2	1		2			2	2		13	12,38	
13	oui	6	2		5	3		9	1	1	2	2	3	1		1			3			10	1		3			2			55	52,38	
	non	2	1							1	1		3	1		2			1						11			4	3		30	28,57	
14	oui	5	1		4	3		4	2	2	2	2	8	2		1	1		2			14	2		10			4	1		70	66,67	
	non	3	1		1	1		6			1	1				2			4			2			7			2	1		32	30,48	
15	oui					1																3									4	3,81	
	non	5	1		4	3		8	2	2	2	2	8	2		3	1		6			11	2		17			4	2		85	80,95	
16	oui	4	2		5	3		8	2	1	1	3	6	1		3	1		2			16	2		14			5	1		80	76,19	
	non	2						8		1	2		2	1					3						3				1		23	21,90	
17	oui	8	3		5	4		1	2	2	3	3	8	2		3	1		5			16			16			5	3		90	85,71	
	non																														0	0,00	

Annexe 4

Tableau de synthèse des réponses aux affirmations

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	d'accord	Tout a fait d'accord	Abstention	% max	% Tendance +	% Tendance -	% Abstention	confirmation
Les formations maintiennent et développent les compétences	0	1	46	54	4	51,43	95,24	0,95	3,81	100,00
Etre acteur de sa mobilité est motivant	0	3	57	40	5	54,29	92,38	2,86	4,76	100,00
La hiérarchie reconnait mes compétences	4	16	54	13	18	51,43	63,81	19,05	17,14	100,00
L'établissement favorise les échanges de personnel entre services	8	51	23	4	19	48,57	25,71	56,19	18,10	100,00
Des formations sont proposées par la hiérarchie	0	2	57	39	7	54,29	91,43	1,90	6,67	100,00
Le recrutement externe est souvent utilisé pour combler les postes vacants	13	37	39	5	11	37,14	41,90	47,62	10,48	100,00
Les évaluations du personnel permettent de détecter des potentiels	0	19	56	16	14	53,33	68,57	18,10	13,33	100,00
L'évaluation du personnel est utilisée dans une démarche positive	1	14	61	15	14	58,10	72,38	14,29	13,33	100,00
La mobilité contribue au développement des compétences	2	17	62	15	9	59,05	73,33	18,10	8,57	100,00
Etre polyvalent constitue un atout professionnel	1	8	55	33	8	52,38	83,81	8,57	7,62	100,00
La spécificité d'un service constitue un frein à la mobilité	5	31	48	14	7	45,71	59,05	34,29	6,67	100,00
La mobilité favorise la communication entre services	2	25	56	15	7	53,33	67,62	25,71	6,67	100,00
Disposer d'un personnel polyvalent est un atout pour l'établissement	2	9	50	33	11	47,62	79,05	10,48	10,48	100,00
La mobilité donne l'occasion de développer de nouvelles compétences	1	5	64	26	9	60,95	85,71	5,71	8,57	100,00
La crainte du changement est un frein à la mobilité	3	13	64	21	4	60,95	80,95	15,24	3,81	100,00
Mon supérieur hiérarchique me donne les moyens de développer mes compétences	2	11	65	19	8	61,90	80,00	12,38	7,62	100,00
Les évaluations mettent en évidence mes atouts et mes faiblesses	1	8	65	20	11	61,90	80,95	8,57	10,48	100,00
La mobilité place les dirigeants ainsi que les employés dans une logique « gagnant-gagnant »	5	61	29	1	9	58,10	28,57	62,86	8,57	100,00
Changer très souvent de service est un signe d'incompétence	24	53	16	1	11	50,48	16,19	73,33	10,48	100,00
La mobilité contribue au décloisonnement des services	3	25	51	9	17	48,57	57,14	26,67	16,19	100,00
L'établissement facilite l'accès aux formations	1	13	59	25	7	56,19	80,00	13,33	6,67	100,00
La mobilité permet de maintenir l'implication et la motivation du salarié	7	48	27	6	17	45,71	31,43	52,38	16,19	100,00
Le développement des compétences est une mission du département des Ressources Humaines	4	15	51	6	29	48,57	54,29	18,10	27,62	100,00
Développer mes compétences c'est agrandir ma flexibilité	2	14	65	14	10	61,90	75,24	15,24	9,52	100,00
Je suis informé lorsqu'il y a des possibilités de changement de service	6	18	57	13	11	54,29	66,67	22,86	10,48	100,00
La mobilité permet de rester en adéquation avec les attentes des dirigeants	5	31	49	3	17	46,67	49,52	34,29	16,19	100,00
Permettre les mouvements entre services, c'est remédier aux phénomènes de lassitude et de routine	6	33	47	8	11	44,76	52,38	37,14	10,48	100,00
Le sentiment d'appartenance à une équipe de travail freine ma volonté d'en changer	8	27	47	18	5	44,76	61,90	33,33	4,76	100,00

Tendances par affirmation



BIBLIOGRAPHIE

- Abraham Jocelyne, *Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité*, CERMAT IAE de Tours, 2004
- Abraham Jocelyne, *mobilité interne et polyvalence : efficacité et création de ressources*, 2001
- Anne Dietrich, *le management des compétences*, 2^{ème} édition, éditions Vuibert, 2010, 164 pages
- Anne Ernoult-Dubois, *offre de compétences et mobilité professionnelle*, éditions Yves Michel, 1999, 150 pages
- Claude Lévy-Leboyer, *la gestion des compétences*, nouvelle édition, éditions d'organisation, 2009, 144 pages
- Dimitri Weiss, *Les ressources humaines*, éditions d'organisation, 1999, 795 pages
- Guy Le Boterf, *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, les éditions d'organisation, 1994, 176 pages
- Helen Burzlaff et Jean-Pierre Le Padellec, *La stratégie du mouvement*, éditions Liaisons, 2001, 153 pages
- Henri Spitezki, *la stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité*, éditions economica, 1995, 316 pages
- Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, *Management des compétences, réalisations, concepts, analyses*, 2^{ème} édition, édition Dunod, 2005, 200 pages
- Jacques Aubret, Patrick Gilbert, *L'évaluation des compétences, pratiques psychologiques, Evaluation et diagnostic*, éditions Mardaga, 2003, 217 pages
- Jean-Marie Peretti, *Ressources humaines*, 9^{ème} édition, éditions Vuibert, 2004, 582 pages
- Jean-Pierre Ledoux, *la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le guide stratégique*, éditions Afnor, 2008, 230 pages
- Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, *Gestion des ressources humaines*, 3^{ème} édition, édition Dunod, 2007, 622 pages

- Marie-Luce Stephan, B.A.-BA des ressources humaines, éditions Studyrama-Vocatis, 2011, 235 pages
- Mathilde Lemoine et Etienne Wasmer, les mobilités des salariés, éditions la documentation Française, 2010, 257 pages
- Monique Pengam et Corinne Sliwka, *Changement de poste, changement de fonction : les compétences des cadres de santé à l'épreuve de la mobilité*, éditions Lamarre, 2006, 163 pages
- Nicole Raoult, *gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences en milieu hospitalier*, éditions l'Harmattan, 1991
- Philippe Taché, relancer la mobilité interne, de la matrice de la polyvalence au plan annuel, éditions d'organisation, 2007, 101 pages

ABSTRACT

Depuis quelques années, le monde du travail est marqué par un développement technologique très rapide, une recherche d'efficience et de productivité de plus en plus accrue. Les établissements de soins, qui greffent de plus en plus leur stratégie de développement sur le modèle des entreprises, se doivent de réagir très vite à ces changements. Cette réactivité repose en partie sur la qualité des compétences dont l'entreprise a su développer, notamment par le management des compétences qui aura pour but d'assurer la performance, développer les compétences et l'employabilité des salariés. Nous nous proposons à travers ce travail de mettre en lien deux concepts que sont la mobilité et le développement des compétences et tenterons d'expliquer les raisons pour lesquelles ils prennent de plus en plus d'importance dans l'univers managérial.