

Mobilités professionnelles, quelques clés de lecture pour des situations complexes

STÉPHANIE MAILLIOT - ORM
DÉPARTEMENT D'ERGOLOGIE DE
L'UNIVERSITÉ DE PROVENCE, CEPERC,
UMR 6059, CNRS
CHARGÉE D'ÉTUDES
DOCTORANTE CIFRE

La mobilité professionnelle, c'est-à-dire les changements significatifs affectant une trajectoire de vie au travail, ne se pose pas dans les mêmes termes selon qu'elle joue dans le sens d'une évolution de carrière ou qu'elle induit des risques de déclassement ou de fragilisation sur le marché du travail. Entre enjeux collectifs et logiques individuelles, elle est sujette à de nombreuses interprétations qui renvoient à des situations complexes et variées.

L'ORM développe depuis deux ans, dans le cadre de ses partenariats, des approches plurielles de la mobilité professionnelle. Il s'agit de revenir ici, à travers des apports méthodologiques, sur plusieurs modes d'appréhension de la question.

La réflexion proposée s'inscrit dans le cadre des travaux menés par l'ORM au sein de l'atelier Mutations et Qualifications en concertation avec une plate-forme d'expertise (DR Insee, Act Méditerranée, PACA mode d'emploi, Sepes-DRTEFP, le LEST et le laboratoire d'ergologie de l'université de Provence) sur la thématique des mobilités professionnelles des salariés des secteurs de l'industrie en région PACA. L'étude-action en cours comprend plusieurs volets qui font l'objet d'investigations quantitatives et qualitatives.

Les éléments présentés dans ce Mémo s'appuient en partie sur des données issues d'un ensemble d'entretiens menés auprès d'acteurs économiques et institutionnels intervenant dans le champ de l'emploi et de la formation en région PACA. Par ailleurs, ils s'inscrivent dans un travail universitaire de recherche mené dans le cadre d'une convention de thèse Cifre associant l'ORM et le laboratoire « Département d'ergologie – Analyse pluridisciplinaire des situations de travail », UMR 6059 CNRS, université de Provence.

LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE : UNE QUESTION QUI SE POSE QUEL QUE SOIT LE CONTEXTE

La mobilité professionnelle est entendue ici selon une acception large : évolution dans l'emploi, passage d'un emploi à un autre, d'une situation d'emploi à une situation de chômage, ou d'une situation de chômage à l'emploi, voire du chômage au chômage malgré de courtes périodes d'emploi. Elle constitue un thème d'étude d'actualité par rapport à un monde du travail en transformation et sujet à de nombreuses restructurations. Elle peut être un phénomène conjoncturel en lien avec les modifications des tissus productifs. Ce contexte oblige à prêter attention aux mobilités subies, souvent dangereuses parce que provoquant des ruptures de trajectoire, et qui posent la question du traitement social des restructurations. En période de crise, cela renvoie à la mise en œuvre de dispositifs relevant d'une gestion des ressources humaines par l'urgence – plans sociaux, mise au chômage partiel, licenciements – demandant l'activation de moyens spécifiques comme par exemple les cellules de reclassement.



Mobilités professionnelles, quelques clés de lecture pour des situations complexes

Les mobilités professionnelles représentent un axe de travail continu à l'ORM.

Publications ORM sur ce thème :

- BENZAKRI Abdellatif et PETROVITCH Adeline, *Passages de l'industrie aux services : mobilités de proximités ?*, ORM, « Mémo », n° 40, septembre 2008
- BENZAKRI Abdellatif et PETROVITCH Adeline, « Mobilités professionnelles : fréquentes mais pas toujours payantes », *Sud Insee l'essentiel*, n° 111, octobre 2007
- LABRANCHE Jean-Claude, *La Transition professionnelle : un outil pour anticiper la gestion des âges et les mutations économiques ?*, ORM, « Mémo », n° 38, mars 2008

Autres publications ORM auxquelles il est fait référence :

- BOISSEAU Isabelle, *Évolution des métiers : une double injonction à la polyvalence et à la spécialisation*, ORM, « Mémo », n° 43, juin 2009
- MILLIARD Sonia, *Parcours professionnels des personnes handicapées*, ORM, Collection « Études », n° 11, juin 2009
- INTHAVONG Somoudom, BEL Maïten, LAMANTHE Annie et LANDRIER Séverine, *Tourisme de montagne, les compétences au service des modes de développement*, ORM, « Mémo », n° 33, mai 2007
- LIAROUTZOS Olivier, *Développement territorial et qualifications : questions de méthode*, ORM, « Mémo », n° 31, avril 2007
- LIAROUTZOS Olivier, *Anticiper les effets des mutations économiques sur les qualifications*, ORM, « Mémo », n° 17, juin 2004
- <http://metiers.regionpaca.fr>

Toutefois, la thématique de la mobilité professionnelle déborde le seul cadre de la crise économique : elle interpelle la gestion collective des ressources humaines quel que soit l'état du marché du travail. Ainsi en période de croissance, la mobilité professionnelle interroge la mobilisation des compétences face aux transformations continues des systèmes productifs. C'est une préoccupation qui peut alors prendre forme au regard de difficultés de recrutement et de fidélisation de la main-d'œuvre dans certains secteurs. Elle peut également représenter des opportunités de développement professionnel pour des actifs soucieux d'évoluer dans leur carrière.

Dans tous les cas, la mobilité professionnelle est une question qui nécessite des approches diversifiées car elle pointe un double mouvement : non seulement l'environnement de travail change mais les individus orientent également le sens du changement selon le vécu de leur situation.

« Selon les situations, on parlera de "mobilité défensive" – bouger au risque de se retrouver pénalisé – ou de "mobilité offensive" – bouger pour gagner en opportunités. »

Un représentant syndical

Les investigations menées dans le cadre de la réalisation du site Internet « Métiers en région » mettent en évidence l'ancrage des processus de mobilités professionnelles dans les pratiques professionnelles elles-mêmes sujettes à des transformations parfois paradoxales : polyvalence et spécialisation des métiers, flexibilisation du travail et des cadres de l'emploi (Mémo n° 43).

De plus, le changement de métier ou d'environnement professionnel ne s'improvise pas et réclame la mise en œuvre d'accompagnements spécifiques.

L'étude sur les parcours professionnels des demandeurs d'emploi handicapés réalisée par l'ORM indique que la reconversion professionnelle dans le cadre d'une mobilité imposée par le handicap est un processus complexe qui s'opère dans la durée (Collection « Études », n° 11).

DES RESPONSABILITÉS INTERPELLÉES À DIVERS NIVEAUX

« Anticiper les évolutions des métiers, des emplois et des compétences associées », « gérer les transitions professionnelles », « construire, accompagner et sécuriser les parcours professionnels » sont des préoccupations majeures qui interrogent l'ensemble des acteurs politiques, économiques et sociaux intervenant dans le champ de l'emploi et de la formation. Il y a cependant plusieurs niveaux d'interpellation sur la question des mobilités professionnelles.

À commencer par celui des individus eux-mêmes qui, depuis leur insertion dans la vie active jusqu'au départ en retraite, sont amenés à vivre des mobilités diversifiées et de plus en plus fréquentes. Des études s'intéressant au rapport entre développement territorial et développement des qualifications et des compétences (ORM, Mémos n° 31 et 33) montrent l'importance des enjeux de vie et de valeurs portés par les populations – tel l'attachement au territoire – dans les comportements de mobilité vers l'offre d'emploi et de formation. La prise

Références législatives

La loi n° 2008-126 du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi inscrit le principe de sécurisation des parcours professionnels dans les attributions du service public de l'emploi.

La loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale introduit dans le droit une obligation de négociation en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour les entreprises de plus de 300 salariés

La loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social a pour objectif, par l'amélioration des dispositifs existants et par la mise en place de dispositifs nouveaux, de permettre aux individus d'être acteurs de leurs évolutions professionnelles.

en compte de ces éléments constitue une des sources premières de complexité pour l'analyse des mobilités professionnelles.

D'un point de vue institutionnel, diverses responsabilités sont également engagées sur la question :

- celle des acteurs, notamment publics, qui ont en charge des missions d'éducation, de formation, d'insertion et d'accompagnement des parcours professionnels ;
- celle des acteurs économiques qui, confrontés à des enjeux productifs multiples, doivent pouvoir favoriser le développement des compétences des salariés tout en anticipant sur des stratégies globales de développement des entreprises et des secteurs d'activités ;
- et également celle des partenaires sociaux qui ont à cœur de pouvoir agir en amont des situations de crise ou d'exclusion.

L'anticipation des besoins en qualification et la mise en œuvre de dispositifs innovants pour favoriser des mobilités professionnelles maîtrisées dépendent de la qualité du dialogue entre ces acteurs et de leur capacité à communiquer sur leurs attentes respectives.

OUTILS D'INTERVENTION ET CLÉS DE COMPRÉHENSION DES PARCOURS

Les outils pour consolider les parcours professionnels et pour comprendre les processus de mobilité sont nombreux.

Ils peuvent être catégorisés de la manière suivante :

- des outils législatifs et contractuels pour accompagner les parcours : lois, dispositifs, mesures, etc. ;
- des outils méthodologiques pour analyser les logiques de mobilité : nomenclatures, classifications, référentiels, cartographies de compétences, etc. ;

- des outils conceptuels pour instruire les processus de changement : dans le champ des sciences humaines et sociales, il existe des concepts construits dans le cadre de l'analyse des activités de travail, qui permettent d'appréhender la qualité de situations, par définition dynamiques (ergologie, didactique professionnelle...).

Du point de vue de l'accompagnement des parcours, la multiplicité des outils ne favorise cependant pas toujours la lisibilité des leviers susceptibles d'être activés. De nombreuses difficultés fonctionnelles sont imputables à des problèmes de coordination liés, par exemple, à des logiques de cloisonnement des aides selon le statut juridique des personnes bénéficiaires ou encore à des logiques de cloisonnement de l'appareil de formation professionnelle construit selon une organisation sectorielle.

Par ailleurs, force est de reconnaître que « tous ne sont pas égaux face à la mobilité », tant du point de vue des individus – plus ou moins fragilisés selon leurs niveaux de qualifications, leurs expériences antérieures, etc. – que du point de vue des entreprises – qui, selon leur taille et leur santé économique, ne peuvent activer les mêmes moyens notamment en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

« Dans une PME de vingt personnes, la mobilité c'est une question qui se pose à notre échelle !

Il n'y a que de petites évolutions : un ouvrier peut se voir confier des responsabilités spécifiques de prise en charge d'un poste de travail, d'un pan d'activité, etc. »

Un chef d'entreprise dans l'industrie agroalimentaire

Du point de vue de l'analyse et de la compréhension des processus de mobilité, différentes démarches sont convoquées face à la complexité de la question : des démarches quantitatives, afin d'identifier en volume des mouvements de main-d'œuvre selon plusieurs angles d'approche (*Sud Insee l'essentiel* n° 111 et Mémo n° 40) et des démarches qualitatives pour mettre à jour les enjeux liés au vécu de la mobilité par les publics qui y sont confrontés.

Si la complémentarité des approches s'avère effective à travers la mise en débat des travaux, comme ce fut le cas en région lors des dernières « Rencontres d'Istres » (encadré p.6), encore faut-il pouvoir accéder à une définition nuancée d'un phénomène qui se tient au point de croisement de registres d'analyse différents.

POUR UNE DÉFINITION « EN TENDANCES » DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

La mobilité professionnelle est une question qui renvoie à des éléments clairement identifiables (changement d'établissement, de poste, de catégorie socio-professionnelle, de fonction, etc.) mais également à des éléments qui le sont moins. Il n'y a en effet pas de frontière étanche entre des mobilités visibles (internes ou externes à un établissement) et des mobilités moins visibles, voire invisibles, liées à l'activité même de travail (développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, transformations de la demande des clients ou des usagers, modifications des organisations du travail, etc.).

Aussi, s'intéresser aux trajectoires professionnelles conduit à reconnaître la valeur formatrice de l'expérience qui

sous-tend les processus de mobilité et qui peut faire l'objet d'une formalisation susceptible d'être valorisée.

« Changer d'entreprise c'est parfois recommencer sa vie professionnelle à zéro. À partir du moment où il y a rupture dans le parcours, il faut pouvoir faire reconnaître ses compétences. Il faut des outils permettant la traçabilité de l'expérience. »

Un représentant du service public de l'emploi

Pointer la complexité du phénomène de la mobilité professionnelle, c'est alors objectiver les processus qu'il recouvre à travers des couples de notions (mobilités ascendantes/descendantes, choisies/subies, visibles/invisibles, etc.) qui ne s'opposent pas catégoriquement mais qui manifestent au contraire un continuum de formes plurielles.

Cette définition « en tendances » de la mobilité professionnelle conduit aux remarques suivantes : la mobilité est non seulement interne à l'activité de travail mais elle concerne également tout le monde.

À partir de là, l'accompagnement des parcours tout au long de la vie apparaît comme un enjeu au carrefour de multiples problématiques : celles de l'orientation professionnelle, celles de l'insertion, du maintien en emploi, celles du développement des compétences, celles de la formation initiale et continue.

UN ESPACE SOCIAL EN TENSION

Le spectre d'intervention sur les trajectoires professionnelles est extrêmement large et il croise des intérêts d'ordres divers, voire divergents :

- des intérêts économiques orientés par des valeurs marchandes (productivité, compétitivité des entreprises, rentabilité) ;

- des intérêts politiques orientés par des notions de bien commun (éducation, culture, santé, sécurité...);
- des intérêts de chacun pour sa propre vie orientés par des valeurs personnelles (attachement au territoire, enjeux familiaux, etc.).

Ces différents intérêts se heurtent, se rencontrent ou se conjuguent différemment dans chaque situation de mobilité professionnelle. Une situation de mobilité est ainsi le fruit de compromis jamais complètement prévisibles entre les normes issues de chacun de ces trois pôles. De plus, elle mêle plusieurs temporalités qui ne concourent pas nécessairement et s'inscrit dans un environnement géographique qui conditionne également les possibilités de changement professionnel.

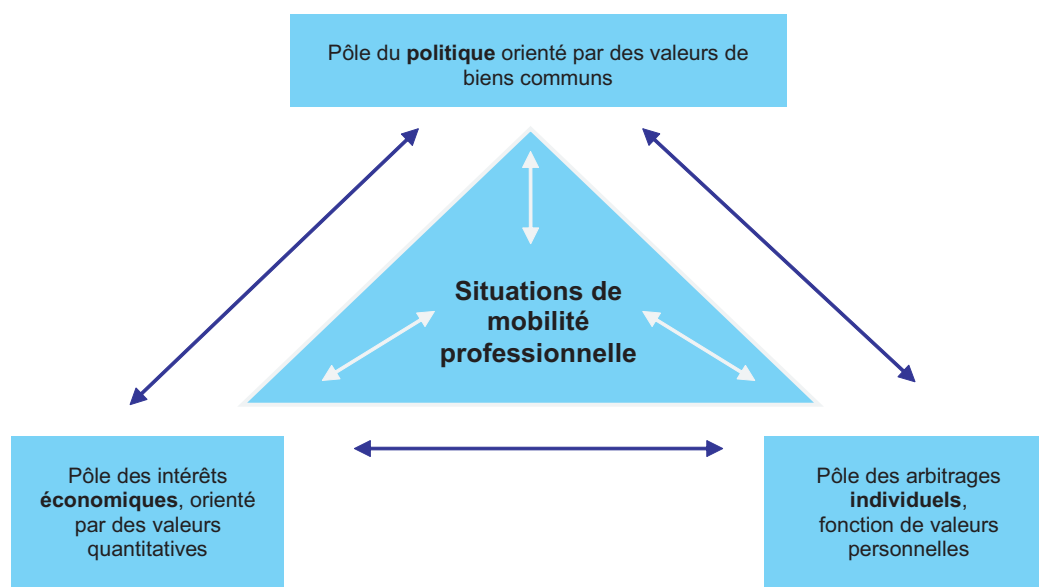
« Il y a une dissociation qui se fait entre les besoins urgents de l'entreprise, pour des raisons évidentes de rentabilité, et le temps qu'il faut à des gens qui sont loin de l'emploi pour pouvoir s'adapter. »

Un représentant d'un OPCA de l'industrie

In fine, la question des mobilités professionnelles se noue sur fond de mobilité sociale : se retrouve-t-on mobile pour rester en emploi, pour conserver un niveau de rémunération, par reproduction intergénérationnelle (faire aussi bien voire mieux que ses parents), pour évoluer dans l'emploi ou pour réaliser un projet personnel ?

Il ne peut y avoir de réponse générique à de telles questions. Penser de manière pertinente la sécurisation des parcours professionnels et favoriser la continuité des trajectoires implique la mise en œuvre d'espaces de concertation et de débat sur les attendus qui encadrent les situations de mobilité.

Les mobilités professionnelles prises dans un espace social en tension



Les trois pôles de l'espace social ne s'excluent pas mutuellement mais entrent dans des rapports d'interpellations mutuelles : les valeurs du politique doivent pouvoir bénéficier de ressources financières (budgets) pour pouvoir prendre concrètement forme, les intérêts économiques font l'objet de régulations politiques plus ou moins marquées, les individus sont tout à la fois des personnes aux histoires singulières, des citoyens qui participent à la vie collective et des acteurs de l'économie.

Le présent schéma modélise un espace qui est en réalité dynamique et pris en tension entre divers ordres de normes.

Schéma proposé en référence au concept d'« espace social tripolaire » thématique par Yves Schwartz, Travail et Ergologie, Octarès, 2003, p 248.

ANTICIPER DES ÉVOLUTIONS DE MÉTIERS ET CONSTRUIRE DES PARCOURS DE MOBILITÉ ?

L'élaboration de cadres collectifs à la mobilité professionnelle conjugue des enjeux multiples. Entre réseaux informels et partenariats institutionnels, la nécessité de pouvoir discuter de l'incertitude s'affirme de plus en plus.

La question des mobilités professionnelles et de la sécurisation des parcours pointe en effet toute la complexité de la relation formation-emploi : une relation problématique qui interroge les termes d'une prospective métier non seulement au regard des multiples transformations des tissus productifs mais également par rapport aux ressources et contraintes des publics

« sujets à » et « sujets de » la mobilité professionnelle.

Aussi, l'intervention sur les parcours doit pouvoir bénéficier d'un véritable travail de veille intégrant des périmètres d'observation pluriels et permettant d'alimenter des actions ciblées.

« La sécurisation des parcours professionnels implique de savoir combiner des outils et des dispositifs selon la situation du territoire, de l'entreprise et des publics concernés mais elle implique au préalable un vrai travail de diagnostic permettant d'identifier les attentes. »

Un représentant des services de l'État en région

Méthodologie

Le volet qualitatif de l'étude-action menée sur le thème des mobilités professionnelles comprend deux vagues d'entretiens : la première est à destination d'acteurs économiques et institutionnels intervenant dans le champ de l'emploi et de la formation en région (branches professionnelles, OPCA, service public de l'emploi, partenaires sociaux, DRH en entreprise). Construite sur la base de questions ouvertes sur le thème de la mobilité professionnelle en région, elle a pour but de recueillir des éléments de cadrage de la thématique.

La seconde vague d'entretiens, en cours, s'adresse à des salariés qui ont fait l'expérience de la mobilité professionnelle. À partir de récits de vie, elle a pour objectif d'instruire la délicate question du transfert de compétences au cours du passage d'une situation professionnelle à une autre. Merci aux divers interlocuteurs sollicités dans le cadre de ces entretiens pour leur participation à l'étude.

Les rencontres d'Istres : un rendez-vous de l'expertise formation-emploi en PACA

Les rencontres d'Istres sont l'occasion de mettre en débat auprès de professionnels, d'acteurs économiques et institutionnels les résultats de diverses études menées en région sur une thématique donnée.

Après l'emploi et les qualifications sur le pourtour de l'étang de Berre en 2003, l'insertion professionnelle des jeunes en PACA en 2005, la compétitivité des territoires et les qualifications en PACA en 2007, le thème de la mobilité professionnelle a été retenu en 2009.

Traditionnellement co-organisées par le LEST, l'Insee et l'ORM, les rencontres d'Istres ont fait l'objet d'un partenariat élargi aux membres de la plate-forme d'expertise de l'atelier Mutations et Qualifications pour leur quatrième édition en mars 2009.

Pour en savoir plus

- BERTRAND Hugues et HILLAU Bernard, « L'enjeu des qualifications dans la maîtrise des restructurations », Cereq, « Bref », n° 259, décembre 2008
- GERME Jean-François, MONCHATRE Sylvie et POTTIER François, *Les Mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, Commissariat général du Plan, La Documentation française, 2003