

## Sommaire

### En résumé... 1

1. Analyser les trajectoires professionnelles, question de méthode 3

2. Des circulations de compétences d'une situation professionnelle à l'autre 6

3. Différentes stratégies de mobilité : « être acteur de son parcours » ? 11

4. Le métier à l'épreuve de la mobilité : construction des identités professionnelles 14

### En conclusion... 17

### Annexes 18



© Fotolia - auremar

## En résumé...

À quelles conditions le changement peut-il s'avérer être facteur de développement des personnes, des organisations et des territoires ? Telle est l'une des grandes questions traversant les diverses réflexions sur la mobilité professionnelle. Afin d'y apporter quelques éléments de réponse, ce document propose un éclairage sur la circulation des compétences mises en jeu au cours des processus de mobilité professionnelle. L'analyse de trajectoires de salariés, ayant connu des situations de bifurcation ou de reconversion professionnelle dans ou autour des secteurs de l'industrie en région PACA, permet en effet de pointer les enjeux sociaux et organisationnels liés à la gestion des transitions professionnelles et de mettre en évidence les stratégies individuelles adoptées pour faire face aux changements. Aussi, « transférer » des compétences d'une situation professionnelle à une autre n'a rien d'une évidence. C'est une question à considérer de manière nuancée pour mieux appréhender et ainsi prévenir le caractère parfois heurté de certaines trajectoires.

Directeur de publication : Christian Poujardieu

Réalisation : Stéphanie Mailliot (ORM – Département d'ergologie de l'université de Provence, Ceperc, UMR 6059), avec la collaboration de Julien Machado (ORM – LEST, universités de Provence et de la Méditerranée, UMR 6123)

Conception graphique – PAO : Lightcomm.

Crédits photos : © Fotolia

### L'atelier Mutations et Qualifications (sigles en annexe)

La présente étude est produite dans le cadre de l'atelier Mutations et Qualifications animé par l'ORM. Celui-ci constitue un espace d'échange et de réflexion permettant aux représentants des branches professionnelles en région PACA de se réunir régulièrement autour de problématiques communes. Constitué d'une plateforme d'experts (cf. liste en annexe), c'est un lieu de production de connaissances fondé sur le principe de la mutualisation des savoirs et de la diversification des apports méthodologiques (approches quantitatives, qualitatives et expérimentations). Les études produites dans ce cadre ont pour visée de mettre en rapport les changements qui affectent certaines sphères d'activité avec les évolutions des qualifications et des compétences des populations concernées. L'atelier se donne ainsi pour objectif de favoriser l'anticipation des effets des mutations économiques en renforçant son rôle de veille et d'alerte auprès des institutions et des acteurs économiques et sociaux engagés dans le champ de l'emploi et de la formation en région PACA.

Après concertation des branches professionnelles, le thème de la mobilité professionnelle a été retenu comme élément fédérateur d'intérêts et a fait l'objet de diverses investigations au sein de l'atelier. La présente étude, privilégiant une approche qualitative de trajectoires professionnelles, représente l'un des éléments retenus pour instruire cette thématique. Le choix d'analyser des trajectoires de salariés ayant exercé dans les secteurs de l'industrie en région repose initialement sur l'hypothèse d'une transversalité des compétences entre métiers industriels de différents secteurs (IAA, métallurgie, chimie, plasturgie). Aussi, l'étude n'a ni l'ambition de représenter tous les types de trajectoires possibles ni celle d'illustrer le thème de la mobilité professionnelle à partir de trajectoires exceptionnelles. Elle apporte des éclairages sur les enjeux liés au vécu du changement lors des reconversions ou bifurcations professionnelles.



« C'est la passion qui te conduit ! Parfois tu as l'impression qu'elle est éteinte mais elle agit en toi... Et un jour ou l'autre, il se passe quelque chose, un truc, un événement, une opportunité, et boum ! ça repart... Y a pas un absolu déterminisme social ou économique, il y a toujours "Toi" qui fais des choix. Parfois sans t'en rendre compte. Tu as l'impression de subir, mais en fait... »

Extrait d'un entretien biographique.

Longtemps la mobilité professionnelle a été synonyme de rupture de trajectoire face à la survenue de mutations soudaines et définitives – fermetures de sites industriels par exemple. La flexibilisation du rapport à l'emploi au cours des dernières décennies ne permet plus de penser la mobilité sur le seul mode de l'événement exceptionnel. Les visages de la mobilité professionnelle – entendue largement comme passage d'une situation professionnelle à une autre – ont changé. Ils se sont diversifiés et caractérisent aussi bien des *changements de travail* (reconversions et bifurcations professionnelles) que des *changements du travail* (évolution des métiers et des secteurs d'activité). De plus, ils tendent à se généraliser à un grand nombre de trajectoires professionnelles. Aussi, sécuriser les parcours est une préoccupation qui fait nécessité dans un contexte de profondes transformations des organisations productives. Il apparaît désormais que, quelle que soit la conjoncture – croissance ou récession économique –, la mobilité professionnelle est une question qui se pose en termes de mobilisation et de « transférabilité » des compétences. La reconnaissance de l'expérience et des compétences déployées tout au long des parcours représente un élément clé de l'accompagnement des processus de mobilité.

**L'essaimage** désigne la création d'une nouvelle entreprise par une personne ou une équipe quittant son entreprise d'origine avec l'accord et le soutien de cette dernière. Cela permet de maintenir, de manière plus ou moins formelle, un lien économique entre une « entité mère » et de nouvelles entités sur un territoire.

Dans les secteurs de l'industrie en région PACA, divers modes de développement sont à l'œuvre. Ils peuvent être appréhendés selon une double logique de territorialisation et de déterritorialisation. En effet, certains domaines de production (produits de grande consommation notamment) sont *délocalisés* à l'étranger et induisent des pertes d'emplois. D'autres connaissent des processus *d'externalisation* (maintenance industrielle,

services aux entreprises, conseils et assistance) auprès de sociétés sous-traitantes situées en région, ou sont sujets à des mouvements de *relocalisation* sur le territoire (recherche et développement par exemple), dont la pratique de l'*essaimage* représente un aspect spécifique. Ces différents modes de développement entraînent des modifications des relations d'emploi au sein des secteurs de l'industrie. Plusieurs phénomènes peuvent se dérouler conjointement :

- un développement de la polyvalence des salariés relevant d'un noyau d'emplois stables à l'intérieur des entreprises ;
- une extension de la flexibilité de l'emploi avec un recours important aux contrats à durée déterminée et à l'intérim dans le sens d'un ajustement des besoins en main-d'œuvre aux contraintes économiques ;

- un renforcement du modèle professionnel de populations hautement qualifiées qui conduisent leur trajectoire professionnelle sans nécessairement maintenir de lien stable avec une entreprise. L'hypothèse peut être faite que ce dernier modèle tend à se développer pour tous les niveaux de qualifications.

Qu'elle soit mise en œuvre au niveau des organisations productives, des branches professionnelles (rôle des OPCA) ou encore du point de vue des politiques publiques de l'emploi, la gestion des ressources humaines a désormais pour mission d'accompagner des processus de mobilité professionnelle dans le sens d'une meilleure anticipation des mouvements de main-d'œuvre au sein des entreprises et sur les territoires. Pour ce faire, les politiques de RH combinent plusieurs éléments.

Il s'agit de favoriser la *formation* quasi permanente des salariés en emploi pour faire face aux évolutions de leurs métiers.

Il est également nécessaire d'encourager la *qualification professionnelle* des publics susceptibles d'être fragilisés par les transformations des tissus productifs.

L'*information* concernant la construction des trajectoires professionnelles doit pouvoir être accessible au plus grand nombre ; une assertion encore peu relayée dans les faits.

Il s'agit enfin de renforcer, en termes de formations et d'emplois, une *approche transversale* de certains métiers qui, parce qu'ils mobilisent des savoir-faire similaires, peuvent concerner plusieurs secteurs d'activité. D'autant que ces derniers peuvent être confrontés à des problématiques semblables (difficultés de recrutement, fidélisation des salariés, gestion de flux variables d'activité, etc.).

Une logique de RH actant une plus grande individualisation du rapport au travail – « chacun étant acteur de sa trajectoire » –, et s'appuyant cependant sur la prise en compte d'une vision plus collective de la production, s'affirme peu à peu comme l'atteste la mise en œuvre, même à petite échelle, de dispositifs relativement innovants : VAE collective, groupements d'employeurs (GE), groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), dispositifs quasi « sur mesure » mis en œuvre par des OPCA...

### Définition

**Reconversion/bifurcation professionnelle** : dans le cadre de cette étude, les deux termes désignent des changements de situation professionnelle mais à des degrés différents ; alors qu'une reconversion implique l'exercice d'un nouveau métier, la bifurcation opère un changement de voie sans rupture radicale avec la situation antérieure.

# I. Analyser les trajectoires professionnelles, question de méthode

## 1.1. Plusieurs temporalités engagées dans les récits de trajectoires professionnelles

L'analyse des trajectoires professionnelles, sur la base d'entretiens biographiques, permet de mettre en lumière deux formes de rapport au temps engagées dans les processus de mobilité :

- **la temporalité du parcours** mettant en évidence une succession de positions professionnelles (Mazade, 2009) qui sont autant d'étapes ponctuant une vie au travail (temporalité objective) ;
- **la temporalité du sens** permettant de saisir la continuité des enchaînements ou au contraire les événements marquant des accidents de parcours, des ruptures ou des bifurcations inattendues (temporalité subjective).

La mise en rapport de ces deux registres temporels s'effectue toujours au regard de la situation actuelle de l'interviewé. Les événements passés sont convoqués pour venir éclairer la manière dont les personnes s'approprient de nouveaux univers de travail. Ainsi, les retours sur expérience permettent d'accéder au « sens » des trajectoires aussi bien en termes d'orientation (vers quoi va-t-on ?)

*Les retours sur expérience permettent d'accéder au « sens » des trajectoires.*

qu'en termes de signification (quel sens cela a-t-il au regard des enjeux en présence ?). Inversement, l'attention portée à la situation présente permet de faire ressurgir certains éléments intégrés à la trajectoire. La prise en compte de ces différents registres temporels

dans l'analyse des mobilités professionnelles est d'autant plus importante que les trajectoires de vie au travail sont de moins en moins linéaires et tendent à une plus grande diversification.

En effet, si la stabilité dans l'emploi est restée relativement présente au cours des dernières décennies, les formes de la mobilité professionnelle se sont profondément transformées aussi bien en interne qu'à l'externe.

## 1.2. Appréhender de nouvelles formes de mobilités professionnelles

### En interne, ajuster les compétences aux exigences de productivité

Au sein des entreprises, les mobilités professionnelles ne correspondent plus nécessairement à des progressions de carrière mais à des ajustements continus de compétences en lien avec des modifications de l'organisation du travail : travail en flux tendu, management par objectifs... Pour faire face à des exigences accrues de compétitivité dans un contexte de globalisation des économies et d'évolutions technologiques rapides, nombre d'entreprises font en effet le choix de développer à l'interne les compétences nouvelles dont elles ont besoin, préférant recruter sur des profils moins concurrentiels. Aussi assiste-t-on à des « mobilités fréquentes mais pas toujours payantes » (Petrovitch, Benzakri, 2007).

### Méthodologie

50 entretiens ont été conduits sur le thème de la mobilité professionnelle en deux vagues successives. La première a été menée auprès d'acteurs économiques et institutionnels (20) intervenant dans le champ de l'emploi et de la formation en région PACA (branches professionnelles, OPCA, service public de l'emploi, partenaires sociaux, DRH en entreprises). Elle a permis de recueillir des éléments de cadrage sur la thématique de la mobilité professionnelle. Elle a mis en évidence que les situations de mobilité professionnelle – entendue largement comme passage d'une situation professionnelle à une autre – sont toujours le fruit de compromis à trouver entre des intérêts divergents. Elles se jouent au sein d'un espace social mettant en tension des enjeux économiques, politiques et individuels (Mailliot, 2009).

La seconde a été menée auprès de salariés (30) qui ont fait l'expérience de la mobilité professionnelle (bifurcations ou reconversions) et qui ont exercé dans les secteurs de l'industrie en région. Elle a été élargie à la marge à quelques entretiens hors de ces secteurs. L'objectif de ce recueil d'entretiens biographiques est de favoriser la compréhension des processus en jeu lors des transitions professionnelles. Quels sont les facteurs déclenchant les processus de mobilité professionnelle ? Quelles sont les ressources mobilisées pour y faire face ? Quels sont les obstacles rencontrés ? Comment s'approprier une nouvelle situation de vie au travail ? L'étude présentée ici fait un zoom sur cette deuxième vague d'entretiens à travers l'analyse de récits de trajectoires professionnelles sujettes à diverses formes de changement.

### À l'externe, augmentation des mobilités dangereuses et segmentation du marché du travail

Depuis la fin des trente glorieuses, les mouvements de main-d'œuvre sur le marché du travail se sont globalement accrus mais sans que l'on puisse parler de « rupture fondamentale » qui impliquerait la généralisation d'un nouveau modèle à l'ensemble des actifs (Bevort et al., 2006). La mobilité professionnelle externe est à mettre en lien avec les variations conjoncturelles du marché du travail et, à ce titre, elle est fonction des créations ou disparitions d'emplois. En période de croissance, elle représente des possibilités de promotions professionnelles et fait l'objet de choix volontaires. En période de récession ou de crise, elle est plutôt synonyme de chômage et de risque de déclassement. Il est toutefois important de souligner l'augmentation significative au cours des dernières décennies des mobilités dites « dangereuses » (liées à des fins de contrat, à des licenciements économiques) comprenant des

*On remarque une augmentation significative, au cours des dernières décennies, des mobilités dites « dangereuses ».*



passages par le chômage. Ces dernières ont plus que doublé entre 1975 et 2001 (Amossé, 2008). De plus, la durée moyenne du chômage a fortement augmenté depuis la fin des années soixante-dix.

Par ailleurs, l'augmentation des formes atypiques d'emploi et la part des salariés en contrats temporaires contribuent à la diversification des formes de mobilité professionnelle. L'ensemble des actifs n'est pas affecté de la même manière par le changement de situation professionnelle : l'accroissement du taux de mobilité est à mettre en lien avec de nouvelles segmentations du marché du travail. Alors que certains actifs connaissent des trajectoires heurtées et marquées par le chômage (jeunes, publics peu ou pas qualifiés), d'autres bénéficient du développement de pôles de stabilité (salariés de la fonction publique ou de grands groupes) (Amossé, 2008). Aussi, la question des mobilités professionnelles s'inscrit dans un contexte national sinon de dualisation croissante du marché du travail, du moins de sa segmentation, avec, d'une part, des actifs relativement protégés du point de vue de l'emploi et, d'autre part, des actifs sujets à des mobilités récurrentes, facteur de fragilisation et de précarisation sociale.

Pour l'analyse des trajectoires professionnelles, cette diversification des formes de mobilité conduit à prendre en compte tant des régularités susceptibles d'être anticipées (avancements de carrière, hausses des rémunérations en fonction de l'ancienneté, etc.) que la survenue d'événements peu attendus (licenciements économiques, changements technologiques, etc.).

### 1.3. Des clés pour l'analyse

La compréhension des processus en jeu au cours de changements de situation professionnelle peut s'articuler autour de quelques questions clés :

- **Qui ?** → Quelle est la **situation initiale** de la personne concernée par un processus de mobilité ?
- **Pourquoi ?** → Quels sont les **déterminants** des processus de mobilité professionnelle (côté entreprise, côté salariés) ?

L'analyse de ces déterminants permet de saisir les **facteurs déclenchants** du processus de mobilité qui, dans un premier temps, se dessine à travers l'identification de **passerelles possibles**, c'est-à-dire à travers la construction de projets. Ce premier temps du processus peut être comparé à un temps de « *latence* » (Négroni, 2010), souvent engendré par une situation contrainte et devenue impossible à tenir, qu'il s'agisse de mobilités professionnelles volontaires ou non.

Dans les récits de trajectoire professionnelle, ce moment de maturation d'un nouveau projet professionnel est souvent abordé à travers l'expression d'un rejet de la situation antécédente : « *La relation avec mon chef se dégradait... j'ai commencé à être très stressé. Je me suis dit : "Je vis dans quel monde, là ?"* » (Victor [le prénom des personnes interviewées a été modifié], ancien ingénieur devenu professeur dans l'enseignement secondaire.)

« *Quand l'usine a fermé, je me suis dit : "Plus jamais d'usine, plus de quarts, plus de gestion d'équipes." Un repreneur a racheté l'usine... j'ai refusé d'y aller !* » (Georges, ancien ouvrier, ancien chef d'équipe, ayant créé sa propre entreprise.)

« *J'avais le sentiment d'avoir fait le tour de mon travail, en plus*

*il y a eu une chute d'activité... J'ai voulu changer d'entreprise.* » (Martin, ingénieur en mécanique devenu chef de projet dans un laboratoire pharmaceutique.)

À partir de là, se redessinent des projets professionnels qui, pour être mis en œuvre, nécessiteront l'activation de divers moyens.

- **Comment ?** → Quels sont les **leviers activés** (ressources) et les **freins rencontrés** (obstacles) par la personne qui fait l'expérience de la mobilité professionnelle ?

La mise en œuvre de divers leviers face aux obstacles rencontrés rend effectif le processus de mobilité en transformant les passerelles possibles en **passerelles réelles** (actualisation du projet). Le projet initial se redessine au regard des circonstances au sein desquelles il prend place. C'est ici qu'entre en ligne de compte tout ce qui relève de l'**accompagnement** du processus de mobilité professionnelle.

- **Où ?** → Quelles sont les **conséquences**, en termes de redéploiement des compétences, dans la nouvelle situation professionnelle ?

Au cours des entretiens, les personnes interviewées font de nombreux parallèles entre la situation initiale et la nouvelle activité professionnelle. Elles mettent ainsi en évidence des continuités de savoirs et de valeurs ou au contraire de sérieuses divergences :

« *À la sortie de l'école, j'ai compris que pour être embauché il fallait faire un pari avec soi-même. Les employeurs, ce qu'ils veulent entendre quand tu es en entretien, c'est : "Oui, je sais faire", même s'ils savent que tu ne sais pas faire puisque tu sors de l'école... Tu accèdes comme ça à certains postes et ensuite tu te donnes les moyens de les conserver. Moi, aujourd'hui avec ma boîte, si je sens la personne motivée, je l'embauche parce que je sais que les choses techniques ça s'apprend ensuite, au fur et à mesure.* » (Nicolas, artisan dans le bâtiment après avoir occupé de nombreux postes – chef d'équipe dans une entreprise de nettoyage industriel, chargé d'affaires en bureau d'études dans la pétrochimie, saisonnier.)

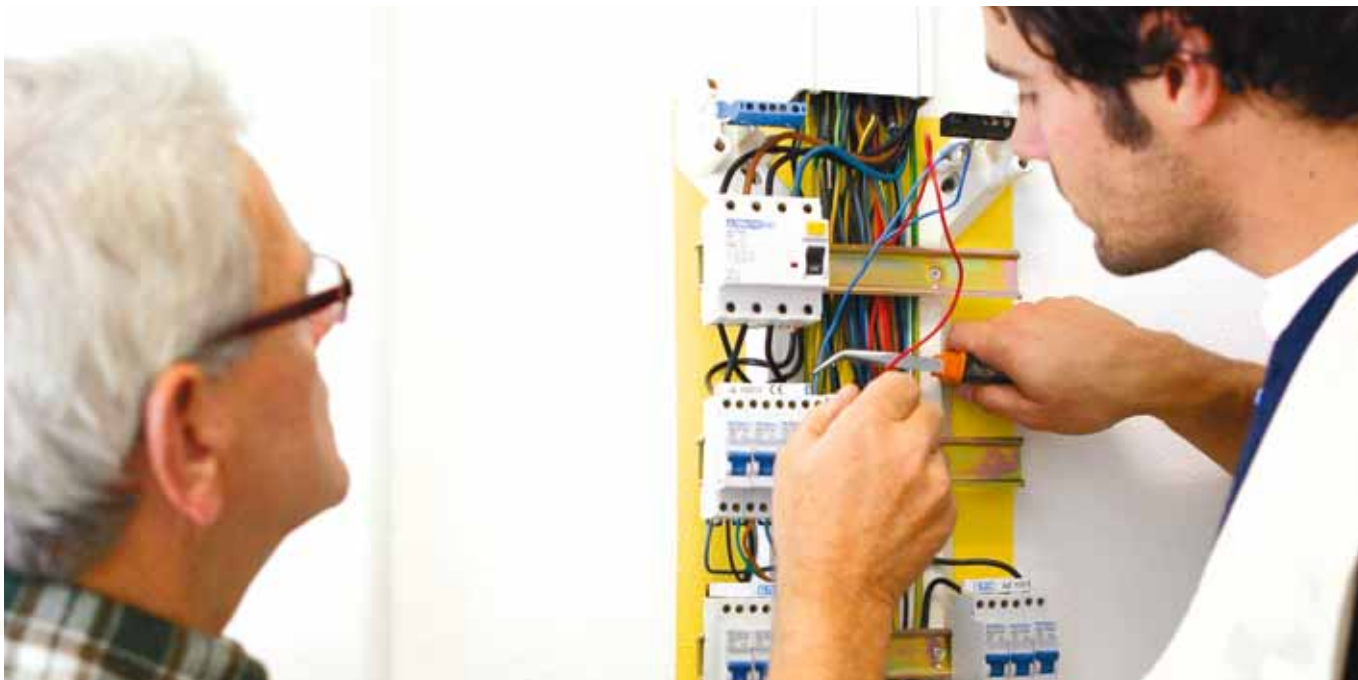
« *Je pense que c'est très formateur pour un prof d'avoir connu autre chose que l'école, de s'être confronté aux difficultés du travail dans une multinationale privée. D'être passé par ailleurs, ça permet de faire son métier de prof sans être scolaire...* » (Victor, ancien ingénieur devenu professeur dans l'enseignement secondaire.)

#### « Transfert » de compétences :

l'expression pourrait laisser penser que des compétences peuvent être mécaniquement mises en œuvre quelle que soit la situation de travail. Il n'en est rien, aussi parlerait-on plus volontiers de recomposition ou de redéploiement des compétences au cours des processus de mobilité professionnelle.

#### En quelques mots

C'est à travers l'identification de « **passerelles possibles** » (projets) et la mise en œuvre de « **passerelles réelles** » (actualisation du processus) que s'objective le passage d'une situation professionnelle à une autre.



© Fotolia - auremar

**Situation professionnelle initiale**  
> Qui ?

**Déterminants**  
> Pourquoi ?

Passerelles possibles > Projets

**Leviers / Freins**  
> Comment ?

Passerelles réelles > Actualisation du processus

**Redéploiement des compétences**  
> Où ?

### Bouger au rythme des évolutions technologiques...

Christophe a fait des études supérieures (bac + 5) en ingénierie informatique. Son stage de fin d'études débouche en 1993 sur une embauche dans une entreprise de la région PACA où il travaille pendant 11 ans comme ingénieur spécialisé dans les réseaux et les télécommunications. Cette entreprise connaît pendant plusieurs années une forte croissance. Christophe évolue assez rapidement en interne. Il se forme en permanence aux nouvelles technologies qui, dans ce secteur d'activité, n'ont cessé de progresser. Il change de service à plusieurs reprises. Des difficultés économiques apparaissent cependant dans l'entreprise qui l'emploie, au tournant des années 2000 – **déterminants côté entreprise**. Des plans sociaux sont mis en œuvre. Christophe est nommé contrôleur interne en vue de la réduction des coûts. Sans autre perspective d'évolution et « *ne s'y retrouvant plus* », il se porte volontaire pour partir lors du second plan social. Son attachement au territoire – **déterminant côté salarié** – le conduit à envisager de changer de métier – **élaboration de passerelles possibles à travers un projet de reconversion professionnelle** – afin de pouvoir continuer à vivre en région.

Lors de son congé de reclassement, il bénéficie d'une formation en master à l'IAE (Institut d'administration des entreprises). Au cours de cette formation, il rencontre deux personnes qui ont créé une entreprise d'équipements solaires. Il imagine alors s'associer avec elles – **passerelles possibles**. Il obtient un prêt d'honneur de plusieurs milliers d'euros après avoir effectué diverses démarches avec l'aide d'une plateforme d'initiatives locales et par le biais d'un accompagnement de la chambre de commerce et d'industrie. Il bénéficie également d'aides de la communauté d'agglomération où il envisage de s'installer ainsi que d'aides publiques à l'équipement. Il acquiert des compétences techniques dans le domaine des énergies nouvelles grâce à un stage qu'il effectue à l'AFPA pour obtenir un agrément qualité. Ces divers éléments – **leviers externes** – lui permettent d'envisager de **Le projet se transforme en s'actualisant.**

Il démarre dans une pépinière d'entreprises. Il y reste trois ans. En parallèle, il travaille chez un cousin plombier pendant quelques semaines, ce qui lui permet d'approfondir des compétences techniques – **levier personnel**. Son entreprise se développe, positionnée sur un marché régional porteur. La nouvelle activité professionnelle de Christophe ne comprend pas que des avantages : il n'est pas évident de sortir de la pépinière d'entreprises en raison du prix du foncier en région, ses revenus sont divisés par trois par rapport à l'époque où il était salarié – **freins rencontrés**. Christophe estime cependant continuer à nourrir les mêmes ambitions professionnelles que lorsqu'il était salarié : s'adapter en continu aux évolutions de hautes technologies dans des secteurs où les savoirs se renouvellent très vite, garder un esprit d'ouverture, prendre des risques... – **redéploiement des compétences**. Il embauche rapidement un stagiaire et devient lui-même « intervenant professionnel » dans le centre de formation du stagiaire.

## 2. Des circulations de compétences d'une situation professionnelle à l'autre

Une situation de transition professionnelle induit par définition de l'instabilité. Face au changement, des continuités se dessinent, des ruptures s'opèrent. À cet égard, les situations de transition professionnelle mêlent trois niveaux d'appropriation du changement :

- elles s'appuient sur l'expérience ;
- elles constituent des espaces spécifiques de construction de compétences ;
- elles révèlent l'être humain comme « être compétent », c'est-à-dire qui réagit, invente des solutions inédites, pour faire face à la nouveauté des situations rencontrées.

### 2.1. Un maillage de continuités et de ruptures

Les processus de mobilité professionnelle s'appuient sur des éléments acquis par le passé, par exemple en formation initiale ; éléments qui ont cheminé de manière plus ou moins souterraine ou annexe au cours des trajectoires avant d'être remobilisés et placés au cœur de la nouvelle situation professionnelle.

Par ailleurs, ils favorisent la construction de compétences nouvelles dans la mesure où ils induisent diverses formes d'apprentissage et

#### Définition

##### Les ingrédients de la compétence

Il existe une littérature monumentale concernant la notion de compétence. Sans reprendre ici le détail des problèmes théoriques que cette notion recouvre, il peut être utile de se demander ce que signifie « agir en compétences » ? L'ergologie – démarche d'analyse des situations de travail – avance qu'agir en compétences c'est mobiliser un certain nombre d'ingrédients pour faire face à un problème posé par une situation de travail qui est toujours en partie inanticipable (Schwartz, 2003). Ces ingrédients sont d'ordres divers. Ils relèvent aussi bien de la mobilisation de savoirs théoriques (ingrédient 1) que de savoirs d'expérience (ingrédient 2). Aussi s'agit-il de pouvoir mettre en relation ces diverses formes de savoir face à un nouvel environnement de travail (ingrédient 3), et ce en fonction de la manière dont on évalue le problème rencontré (ingrédient 4). Tous ces éléments doivent pouvoir entrer en synergie (ingrédient 5) selon le rapport au collectif également engagé dans la situation de travail (ingrédient 6). Aussi, « l'agir en compétences » se trouve nécessairement convoqué lorsqu'une personne change d'activité professionnelle et qu'elle fait face à une nouvelle situation de travail. La question se pose alors de savoir comment tout un chacun s'approprie la nouveauté de la situation rencontrée. Sur quoi s'appuie-t-il ? Que convoque-t-il ? Quels héritages ? Quels outils ? Quels investissements ?

Les processus de mobilité professionnelle, qu'ils soient volontaires ou contraints, sont des processus de déplacements, au sens du « changement de place ». Ils impliquent la mobilisation de ressources d'ordres divers. « Agir en compétences » apparaît alors comme la capacité à se faire sa propre place dans un environnement social, technique et économique donné.

#### De l'usine à la piscine, se ressaisir de l'expérience...

C'est l'exemple de Didier, qui, au cours de l'entretien, s'exclame : « Et là, j'ai retrouvé mon dessin industriel ! » lorsqu'il raconte qu'à l'occasion de sa reconversion professionnelle, suite à un licenciement économique, il souhaite développer des logiciels 3D d'installation de piscines pour les particuliers. La maturation de son projet s'appuie sur un bagage acquis lors de sa formation initiale, en CAP « dessin industriel en mécanique ». Par ailleurs, son actualisation et sa redéfinition concrète en tant que « piscinier » (maintenance et installation de piscines) fait apparaître des circulations de compétences, notamment techniques, entre les différentes situations professionnelles qu'il a connues. Didier a en effet travaillé 30 ans dans une usine de l'industrie agroalimentaire, d'abord comme manutentionnaire, puis comme conducteur d'appareils des industries chimiques. Il a ensuite été opérateur polyvalent et enfin chef d'équipe remplaçant pendant 10 ans. Aujourd'hui des pans entiers de son activité sont à mettre en lien avec les savoirs acquis lors de son travail à l'usine. On observe en particulier un **déplacement du centre de gravité des compétences techniques mobilisées entre sa précédente et sa nouvelle situation professionnelle** : à l'usine, la réparation des pannes de machines ne faisait pas partie *a priori* des missions professionnelles de Didier, même s'il lui arrivait d'intervenir ponctuellement sur celles-ci. Il a toutefois acquis une capacité de diagnostic des pannes qui font de lui un technicien de haut niveau. Aujourd'hui la maîtrise des instruments de mesure apparaît centrale pour sa nouvelle activité. Didier met en effet un point d'honneur à proposer à ses clients un service de réparation de grande qualité : il se refuse à n'être qu'un « vendeur » qui se contenterait de remplacer les pièces défectueuses. Pour garantir la réussite de son entreprise, il s'est associé avec son fils, détenteur, quant à lui, de compétences gestionnaires et commerciales.

nécessitent des apports spécifiques pour gérer la nouveauté de la situation rencontrée.

Enfin, ils *révèlent* l'être humain comme « être compétent » en tant que ces processus constituent des espaces particuliers de résolution de problèmes. Si être mobile c'est changer de place, être compétent n'est-ce pas se faire sa propre place dans un monde donné ? En ce sens un changement de situation professionnelle, qu'il implique ou non un changement radical de métier, combine à la fois des formes de **prolongement** et des éléments qui marquent des **ruptures** avec le passé.

Des savoirs présents, mais de manière sous-jacente, sont redispuestos à la faveur de la nouvelle situation professionnelle. Ils se redéplient également en fonction de *valeurs* qui sont en jeu pour chacun dans la manière d'investir un nouveau métier (intérêts, aspirations personnelles).

*Si être mobile c'est changer de place, être compétent n'est-ce pas se faire sa propre place dans un monde donné ?*



© Fotolia - Gina Sandberg

Aussi semble-t-il important, pour l'accompagnement des parcours, de prêter attention à tout ce qui peut intervenir, de manière plus ou moins évidente, en marge des savoirs développés au cours des situations professionnelles antécédentes.

Ce d'autant plus que, une fois prise l'habitude de bouger, il semblerait qu'une certaine disponibilité au changement se fasse jour au sein des trajectoires professionnelles : des travaux portant sur l'insertion des jeunes ont par exemple montré que, toutes choses égales par ailleurs, plus les mobilités géographiques sont fréquentes entre l'entrée au collège et les études supérieures, plus les mobilités professionnelles sont courantes au cours des trois premières années de vie active, favorisant une meilleure insertion dans la vie professionnelle (GTES, 2009).

*Des éléments ayant trait à une passion sont fortement investis lors des changements de situation professionnelle.*

Par ailleurs, il est intéressant de voir que les récits de trajectoire font apparaître de manière récurrente, au moment d'une bifurcation ou d'une réorientation professionnelle, le retour en force d'éléments qui ont pu être posés au moment de l'insertion dans la vie active, mais qui ont ensuite été délaissés pour des raisons de faisabilité, d'opportunités, etc. Cela est particulièrement vrai concernant des projets artistiques, sportifs ou ayant trait à une passion ; ces éléments ressurgissent et sont fortement investis lors des changements de situation professionnelle. Souvent, les moments de changement sont en effet l'occasion de valoriser des savoirs, des talents, des aptitudes ou des goûts qui cheminent tout

au long de la vie professionnelle mais bien souvent sur un mode mineur. Inversement, ces éléments qui accompagnent de manière plus ou moins directe la vie professionnelle peuvent être déclencheurs de mobilité, nourrissant une appétence à changer.

### Une petite musique...

La trajectoire de Gilles comprend différents moments : ouvrier à l'usine, chef d'équipe, responsable syndical et politique, consultant en entreprises. Chaque grand moment de changement professionnel (entrée dans la vie active, bifurcations, sortie de la vie active) est ponctué pour lui par un investissement conséquent dans des activités artistiques (musique, photographie). À 17 ans, un CAP d'électrotechnique en poche, Gilles part sur les routes pour tenter sa chance dans le milieu de la musique. Il est vite rattrapé par la dureté de la réalité et rentre un an plus tard comme ouvrier à l'usine. Dix ans plus tard, il gagne un concours dans une revue de photographie. Il démarre alors une formation de photographe et exerce ensuite deux métiers en parallèle : chef d'équipe à l'usine la semaine, photographe pour une agence privée le soir et les week-ends. Pour différentes raisons, il ne peut développer plus en avant son travail de photographe. Il poursuit à l'usine mais sans renoncer à changer de métier. Après des années d'investissement professionnel intense comprenant des périodes de formation, il monte sa propre affaire d'expertise pour les entreprises. Ayant continué à jouer de la musique en amateur durant des années, il a finalement l'opportunité, à quelques années de la retraite, d'intégrer un groupe de jazz comme professionnel. Il devient intermittent du spectacle. De fait, les activités artistiques de Gilles constituent l'un des fils rouges de sa trajectoire quand bien même elles n'apparaissent qu'en filigrane de son histoire professionnelle.



## 2.2. Le rôle de la formation au cours des processus de mobilité professionnelle : un levier pour concrétiser le projet de mobilité

Dans une optique de sécurisation des parcours professionnels, la formation professionnelle tout au long de la vie apparaît aujourd'hui comme une condition pour prévenir les risques de mobilités dangereuses, comprenant par exemple des passages par le chômage. Différents textes législatifs stipulent des avancées significatives.

### Définition

**Loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à l'insertion professionnelle tout au long de la vie** : droit à l'information, à l'orientation et à la qualification professionnelle, simplification et développement de la formation professionnelle tout au long de la vie, mise en place d'un fond paritaire de sécurisation des parcours professionnels, modifications de dispositifs existants (portabilité du DIF, développement des contrats en alternance, sécurisation de l'emploi des jeunes à travers la gratification des stages d'une durée supérieure à deux mois...), coordination des politiques de formation professionnelle et contrôle de la formation professionnelle.

**Loi n° 2008-126 du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi** : inscription du principe de sécurisation des parcours professionnels dans les attributions du service public de l'emploi.

**Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale** : obligation de négociation en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour les entreprises de plus de 300 salariés.

**Loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social** : droit individuel à la formation, contrat de professionnalisation, accroissement de l'effort financier des entreprises et réorganisation des conditions de la mutualisation des fonds.

*Ne sont ici mentionnés que les principaux textes législatifs de l'État, un certain nombre de dispositifs sont également mis en œuvre en région dans le cadre de la décentralisation des politiques publiques emploi-formation.*

En contexte de crise, l'hypothèse pourrait être faite que le recours à la formation professionnelle constitue un outil privilégié pour accompagner la gestion des restructurations et encourager des mobilités professionnelles internes. Cela ne se vérifie toutefois pas : des travaux portant sur le rapport entre formation et conjoncture montrent que les entreprises tendent à freiner leurs dépenses de formation lorsque la croissance fléchit (voir Checcagnini, Marion-Vernoux, 2009).

La question se pose de savoir cependant quels sont les effets de la formation sur les processus de mobilité professionnelle et *vice-versa* : quelles incidences a la formation sur les situations de transition. La présente étude montre que les rapports à la formation engagés au cours des transitions professionnelles sont pluriels.

En premier lieu, **le recours à la formation continue**, via divers dispositifs, est la plupart du temps très valorisé par les personnes interviewées. Elle apparaît comme un élément clé pour la maîtrise des parcours. La formation professionnelle constitue en effet **un des principaux leviers** activés pour donner concrètement forme aux projets de mobilité, quitte à ce qu'elle engendre ensuite des « glissements de projets » (Lorent *et al.*, 2009) :

*La formation : un levier pour concrétiser les projets de mobilité.*

« Cette formation, pour moi, ce fut le grand tournant. Je me suis retrouvé sur les bancs de l'université avec des gens complètement différents de moi, j'ai découvert un autre mode de vie, d'autres façons de penser, j'ai compris que je pourrais faire un travail qui me passionnerait... » (Serge, technicien de maintenance industrielle, en formation universitaire.)

« J'ai eu une année en congé Fongecif pour préparer le concours. Sans cela, c'est sûr, je n'y serais pas parvenu ! » (Victor, préparation du Capes à l'IUFM.)

« La formation m'a permis de rassembler plusieurs morceaux de ma trajectoire. J'ai acquis des techniques efficaces de recherche d'emploi. La formation m'a permis de créer mon propre réseau.



(...) *J'ai acquis la conviction que je traçais ma voie... Car un parcours professionnel, ce n'est pas être sur des rails !* » (Audrey, formation AFPA pour devenir conseillère à l'emploi.)

Les périodes de formation au cours des processus de mobilité professionnelle objectivent des montées en qualifications : obtention de diplômes, d'agrément, de certifications, etc. Elles constituent également des espaces privilégiés pour élargir les horizons professionnels : faire des rencontres, développer son réseau, trouver des opportunités, découvrir de nouveaux champs d'activité.

Par ailleurs, si le recours à la formation professionnelle est un élément important dans la maîtrise du changement, il s'articule cependant avec **d'autres éléments formatifs moins formels, voire informels**. Des savoirs acquis sur le tas, via un réseau social ou amical, entrent également en ligne de compte pour l'acquisition de compétences nouvelles. L'ensemble des entretiens réalisés met en lumière ce phénomène : certaines personnes mobilisent un réseau issu de leur formation initiale (connaissances de promo, diplômés de la même école d'ingénieur), d'autres développent des relations de confiance avec des fournisseurs qui les forment lorsque de nouveaux produits arrivent sur le marché, etc. Des formes de compagnonnage au sein des collectifs de travail se mettent en place, des soutiens personnels, souvent familiaux, constituent des relais essentiels pour appuyer la dynamique formative. Somme toute, un processus de mobilité professionnelle est le fruit d'apprentissages diversifiés.

*Faire l'expérience de la mobilité professionnelle, c'est aller à la rencontre de normes nouvelles.*

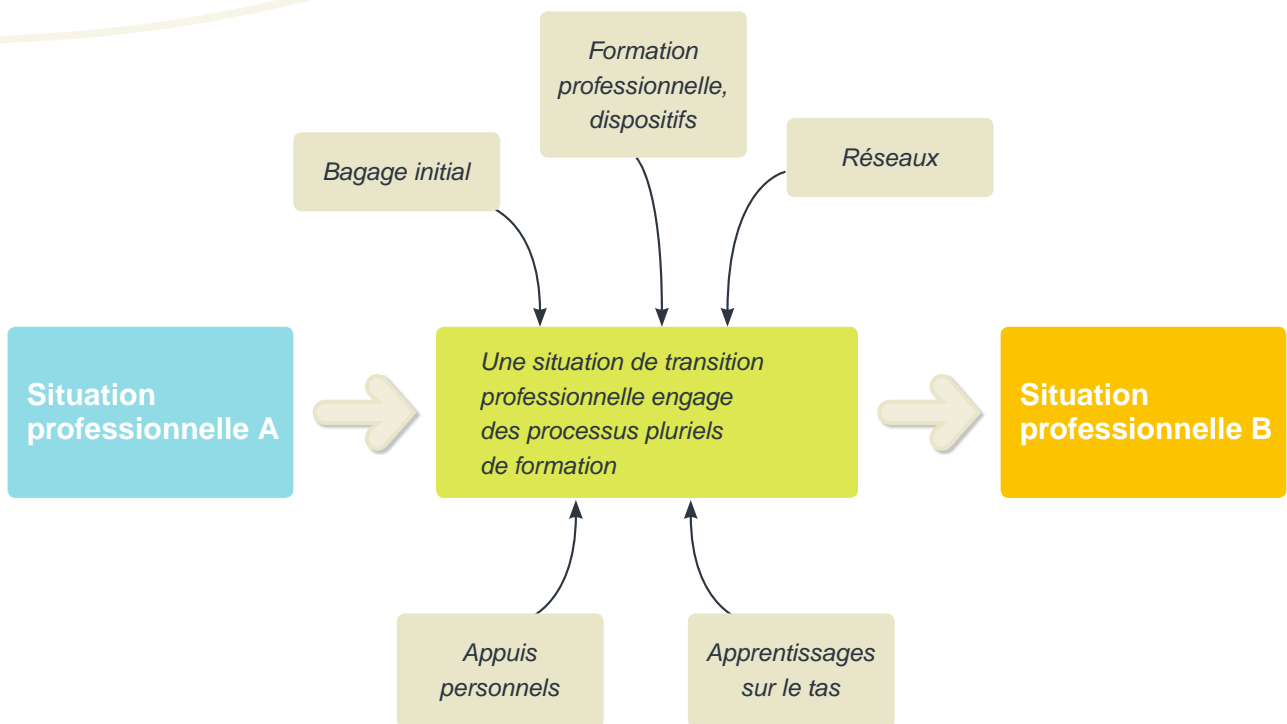
En effet, faire l'expérience de la mobilité professionnelle, c'est aller à la rencontre de normes nouvelles et donc se mettre en apprentissage de nouveaux univers de vie et de travail. L'analyse des entretiens biographiques montre à cet égard que la formation au cours de la vie active est une façon d'entretenir l'envie de continuer à apprendre tout au long de la vie et ainsi, de découvertes en découvertes, d'agrandir le champ des possibles.

### 2.3. Des circulations de compétences entre différents pôles d'agencement de la vie

Les situations de mobilité professionnelle mettent en évidence des circulations de compétences entre différents pôles d'agencement de la vie : travail, loisirs, famille, réseau social, engagement citoyen dans la vie associative, engagement syndical, etc. Il n'y a pas de frontière étanche entre ces différents domaines, mais des interpellations mutuelles et des recouvrements partiels.

Des événements de la sphère privée peuvent enclencher des mobilités professionnelles : suivre son (sa) conjoint(e) dans une autre région, changer en conséquence d'environnement de travail, pratiquer un loisir qui s'avère ouvrir sur des perspectives professionnelles, s'impliquer dans la vie associative et y trouver des espaces de professionnalisation qui prennent le pas sur l'activité initialement exercée, faire de son engagement syndical un nouveau métier...

Inversement des événements de la sphère professionnelle, en particulier les questions de mobilités, ont des incidences fortes sur la conciliation vie privée/vie professionnelle. À cet égard, il serait intéressant d'approfondir l'étude des trajectoires pour considérer les enjeux liés à l'égalité hommes-femmes en matière de





*Il n'y a pas de  
frontière étanche  
entre les différents  
domaines de vie.*

mobilité. L'étude ici présentée ne comprend en effet que peu d'entretiens de femmes (4), les métiers industriels étant encore prioritairement exercés par des hommes. Il est toutefois remarquable que plusieurs hommes évoquent des enjeux domestiques (avoir du temps pour sa famille, élever ses enfants, etc.) comme des déterminants personnels importants lors des arbitrages qu'ils ont pu faire au cours de leurs trajectoire professionnelle. À ce sujet plusieurs études montrent que l'articulation entre les différents pôles d'agencement de la vie interroge globalement les rapports entre vie privée et conditions d'emploi (Daune-Richard, 2009 ; Dumortier, 2009).

**Articuler vie privée et vie professionnelle, un enjeu clé des processus de mobilité professionnelle**

Alain a fait des études d'ingénieur par alternance. Quelques mois après sa sortie du cursus scolaire, il s'associe avec son père pour monter une entreprise de maintenance de piscines chez les particuliers (voir p. 6 la trajectoire de Didier). Après deux années de démarches pour monter et roder leur entreprise, le père et le fils estiment avoir réussi leurs mobilités respectives : reconversion professionnelle pour le père, insertion dans la vie active pour le fils. Le volume d'affaires de l'entreprise leur permet d'être tous deux salariés. Mais, si l'activité est lancée, les revenus touchés par les deux associés restent faibles. Didier gagne beaucoup moins qu'à l'époque où il travaillait à l'usine. Ce paramètre représente pour lui une contrainte qui est à l'origine d'un nouveau projet de mobilité : il voudrait se spécialiser dans les produits liés au bien-être pour apporter à ses clients une offre de services diversifiée et ainsi pouvoir augmenter son volume d'affaires. En revanche, Alain a pour souci prioritaire de disposer d'un peu de temps pour s'occuper de sa famille. Cette préoccupation explique en partie le souhait qu'il exprime de ne pas s'engager immédiatement dans un nouveau processus de mobilité professionnelle.

Cet exemple met en évidence une intrication entre des savoirs et des valeurs dans la construction des parcours professionnels. Une transition professionnelle s'opère en effet dans un contexte particulier qui met en jeu des arbitrages à réaliser entre des circonstances (emplois disponibles sur le marché du travail, dispositifs existants pour accéder à tel niveau diplômant, etc.) et des contraintes personnelles (pouvoir disposer de son temps, ménager sa santé, vouloir exercer tel métier plutôt que tel autre, etc.). Aussi, « transférer des compétences » d'une situation professionnelle à l'autre n'a rien d'une évidence. Une transition professionnelle est une situation d'activité à part entière qui convoque l'être humain comme être compétent : il fait face et doit réagir à l'inédit des situations rencontrées.

**En quelques mots**

Le passage d'une situation professionnelle à une autre induit non pas un transfert mécanique de compétences mais une recomposition – recréation partielle – de compétences afin de négocier les attendus de la nouvelle situation professionnelle et y répondre de manière opportune.

# 3. Différentes stratégies de mobilité : « être acteur de son parcours » ?

« Être mobile », est-ce une compétence ?

Pour répondre à cette question, il est intéressant de considérer des stratégies de mobilité mises en œuvre lors de bifurcations ou reconversions professionnelles volontaires et anticipées. Cela permet de comprendre pourquoi *a contrario* il peut y avoir des trajectoires heurtées sujettes aux ruptures et à la précarité.

## 3.1. La part de l'initiative dans les changements de situations professionnelles

Les entretiens biographiques portant sur les trajectoires professionnelles mettent en évidence des stratégies multiples de mobilité, notamment en ce qui concerne les **processus de changements volontaires et anticipés**. L'analyse des récits apporte ainsi un éclairage sur les divers modes d'engagements mis en œuvre dans l'activité même de reconversion professionnelle.

Les stratégies déployées en termes de mobilité professionnelle

s'appuient sur une préoccupation commune à l'ensemble des personnes interviewées dans le cadre de mobilités volontaires : il s'agit de pouvoir gérer l'incertitude

*Gérer l'incertitude sans se mettre en danger.*

qu'implique tout changement de situation professionnelle sans se mettre en danger du point de vue de l'emploi. Bref, il s'agit de « ne pas lâcher la proie pour l'ombre », de limiter les risques de rupture et pour ce faire de se doter d'un minimum de garanties pour faire face au changement.

Certaines personnes font ainsi le choix de **tester une nouvelle activité professionnelle sur leur temps libre**, prenant parfois un congé sabbatique pour expérimenter de nouvelles perspectives professionnelles.

D'autres insistent sur l'importance de se constituer un réseau : **l'entretien et le développement de réseaux relationnels** tout au long des trajectoires constitue un appui considérable pour nourrir une dynamique de construction de parcours.

Le **pari de l'expatriation** peut également participer de stratégies de mobilité professionnelle volontaire. Comme tout pari, il n'est pas gagné d'avance et nécessite d'affronter l'instabilité née du changement.

Il est également intéressant de voir que **les usages du travail temporaire** peuvent parfois manifester des choix de trajectoire professionnelle. Cela reste rare et le recours à l'intérim demeure dans bien des cas une variable d'ajustement pour nombre d'entreprises. Du point de vue de quelques salariés, il manifeste parfois une certaine disposition au changement : ne pas s'enfermer dans la monotonie d'un seul environnement de travail, rester libre de ses engagements, développer sa polyvalence, pouvoir prendre ses congés en temps voulu, etc. Il s'agit souvent d'un choix de début de vie active, permettant également d'expérimenter plusieurs voies. Il s'avère parfois devenir un mode de vie : « *Je me suis toujours dit que je ne signerais jamais de CDI... Je n'ai*

*fait que de l'intérim, mais c'est par choix. Ton métier, c'est comme la chance, il faut aller le chercher. Quand tu travailles en intérim, tu passes d'une boîte à l'autre, tu apprends plein de choses, en positif comme en négatif, sur des tas de métiers. Après ça, tu sais... »* (Nicolas, artisan après avoir travaillé de nombreuses années en intérim dans l'industrie.)

### Un pied dehors, un pied dedans : tester une nouvelle activité professionnelle en parallèle

Bertrand a exercé plusieurs métiers. Il a été ingénieur en informatique, pompier volontaire, moniteur de parapente puis enseignant. Il a toujours pratiqué différents métiers en parallèle, mettant à profit ses congés et ses week-ends pour tester de nouvelles activités avant de s'y engager d'un point de vue professionnel. Ses projets de mobilité ont ainsi mûris à l'épreuve du réel. Il s'est par exemple rendu compte que, si la composante physique du métier de pompier lui plaisait, la réalité communautaire des longues périodes d'attente entre deux missions le rebutait. Il a alors changé son fusil d'épaule et, sans quitter son poste initial d'ingénieur, il a envisagé de passer le brevet d'État de moniteur de parapente. Il a formulé une demande de congé de formation à cet effet. Elle lui a été refusée. L'année suivante, il a réitéré sa demande mais dans l'optique de préparer un concours de la fonction publique pour être enseignant. Son congé accordé, il a passé avec succès les épreuves. Selon lui, la réussite du processus de mobilité procède d'une préparation anticipée : « *Partir dans l'incertitude, ce n'est pas possible, c'est vraiment trop dangereux, surtout lorsqu'on a une famille... Donc je voulais avoir au moins le Capes ou le BE... J'ai eu les deux, j'ai pu partir tranquille, parce que sinon, c'est le stress... Il faut toujours avoir des cartouches de côté.* »



© Fotolia - cynoclub

Ces différentes stratégies, participant de processus volontaires de mobilité professionnelle, ne constituent en rien des modèles.

### *Le tracé des trajectoires n'est en rien l'application d'un parcours décidé par ailleurs.*

Ce sont des exemples qui peuvent éclairer les conditions de la réalisation de transitions maîtrisées. En effet, ces différents exemples montrent qu'une transition professionnelle se joue toujours « en situation ». Cela veut dire que le tracé des trajectoires n'est en rien l'application d'un parcours décidé par ailleurs : il est négocié par des personnes qui prennent position en affirmant des choix de vie au regard d'environnements économiques et organisationnels donnés.

Il faut cependant souligner que l'injonction à désormais « être acteur » de son parcours ne peut faire sens si tout un chacun n'a les moyens d'entrer en débat avec les normes de « l'emploi à occuper » et avec celles du « métier à exercer ». Pour ce faire, il faut pouvoir mobiliser les aides et les dispositifs appropriés via un accompagnement qui engage des responsabilités non seulement individuelles mais également politiques et économiques.

Si la question de la sécurisation des parcours professionnels est une question générique – quelles garanties, notamment juridiques, donne-t-on aux individus amenés à faire l'expérience de la mobilité professionnelle ? –, les réponses à cette question s'actualisent de manières toujours singulières selon les contextes de vie où elles s'insèrent. Prendre acte de ce croisement d'intérêts peut ouvrir la voie à une gestion pertinente de l'accompagnement des parcours. Des opérateurs en charge de l'ingénierie de la formation auprès des entreprises en témoignent : « *Chaque cas de mobilité est un cas singulier, chaque*

### *La mobilité : une question générique, des réponses singulières.*

*histoire est une histoire. Pour tel salarié de telle entreprise, il faudra inventer telle solution en mobilisant tel ou tel dispositif et en l'ajustant à sa situation. On fait dans la dentelle...* » (Un représentant d'un OPCA de l'industrie en région.)

À cet égard il est intéressant de considérer le rôle dévolu aux dispositifs, notamment publics, d'aide et d'accompagnement des parcours professionnels.



## 3.2. Saisir des moyens pour créer des opportunités

L'ensemble des récits biographiques met en évidence **différents recours** aux dispositifs d'accompagnement, que ce soit lors de processus de mobilité volontaire ou de mobilité plus contrainte. Les dispositifs existants sont très nombreux : de la cellule de reclassement au contrat de transition professionnelle en passant par une offre diversifiée d'aide à la reconversion professionnelle. Leur mise en œuvre engage des responsabilités plurielles : aussi bien les pôles RH en entreprises pour encadrer les mobilités internes que les politiques publiques de l'emploi et de la formation en cas de mobilités externes notamment dues à des licenciements pour motif économique. À noter que les responsabilités des entreprises vont aujourd'hui plus loin que le seul accompagnement dans l'entreprise *intra muros*. Des mesures pour favoriser l'anticipation des ruptures de trajectoire sont désormais préconisées alors que les salariés sont encore en emploi (Lemoine, Wasmer, 2010).

De la mise en cohérence des différentes mesures et des différents acteurs dépend la dimension collective de la construction des parcours professionnels. Il s'agit de garantir une continuité entre différentes situations : emploi, formation, chômage, inactivité, etc. Cette mise en cohérence ne peut cependant se faire à distance des trajectoires réelles, selon la seule vision surplombante de dispositifs englobants.

L'un des enseignements à tirer de l'analyse de récits biographiques de trajectoire professionnelle est en effet le suivant : **les dispositifs ne sont opérants qu'à partir du moment où ce sont les personnes en situation de mobilité professionnelle qui s'en emparent pour servir leurs propres objectifs.**

L'analyse des récits de trajectoire professionnelle montre que les transitions maîtrisées mettent en œuvre des recours plus ou moins **inaperçus** aux dispositifs d'accompagnement à la mobilité professionnelle, du moins du point de vue des personnes concernées.

Ce constat peut venir éclairer ce qu'accompagner veut dire : non pas mettre en adéquation des dispositifs et des trajectoires mais encourager une dynamique d'appropriation individuelle des aides existantes.

Comme précédemment souligné, les différentes stratégies mises en œuvre au cours de processus volontaires de mobilité n'ont pas vocation à être généralisées à l'ensemble des trajectoires. Par contraste, elles permettent toutefois d'appréhender ce qui fait parfois obstacle à la maîtrise des parcours. Nombre de stratégies observées montrent en effet que la conduite du changement au sein de sa propre trajectoire court *tout au long de la vie active*. Elle ne démarre pas à un instant  $t$  pour se clore à un instant  $t+1$ . Elle s'inscrit au contraire dans des **temporalités de longue durée** et s'appuie sur des histoires personnelles et collectives de vie au travail. Elle mobilise en ce sens des héritages diversement disposés dans les situations professionnelles antérieures.

La mise en œuvre de dispositifs d'aide à l'accompagnement des parcours, notamment publics, constitue ainsi un élément non négligeable de leur dynamique. Ce n'est pour autant qu'un élé-

#### **Une transition**

#### **professionnelle ne**

désigne pas un espace vide entre deux situations stables mais caractérise un passage qui se joue au croisement de plusieurs facteurs et qui met en rapport des ressources à mobiliser, des enjeux auxquels se confronter et des risques à prendre pour atteindre l'objectif visé.



© Fotolia - auremar

ment qui vient s'imbriquer parmi d'autres pour donner concrètement forme à un projet. Le sens des mobilités professionnelles se dessine pour chacun à travers la mise en rapport de risques à prendre (moyens activés), de finalités à atteindre (objectifs visés) et d'enjeux à relever (résultats attendus) (Durrive, 2006). En effet, des parcours linéaires ne se transforment pas magiquement en des carrières nomades à l'occasion de changements de situation professionnelle.

*Des parcours linéaires ne se transforment pas magiquement en des carrières nomades.*

S'intéresser à l'échelon micro de situations concrètes de mobilité professionnelle, à travers le recueil de récits de trajectoire, permet de saisir à quel point **l'adhésion de la personne** au processus de mobilité demeure la condition *sine qua non* de sa réalisation. Cette adhésion se négocie selon les marges de manœuvre trouvées par les individus pour se faire leur propre place face à des changements menés parfois tambour battant. Alors, même si cela reste exceptionnel, des situations de mobilité contrainte peuvent également s'avérer être des étapes constructives des parcours professionnels, plutôt que d'ouvrir sur des trajectoires chaotiques.

### Méthodologie Petit point de vigilance

La mise en mots des trajectoires professionnelles doit prendre en compte un récit structuré par le temps. Au cours des entretiens biographiques, les personnes donnent en effet du sens *a posteriori* à des événements qui ont pu survenir sur le mode de l'accident. Toutefois, les dimensions temporelles étant nécessairement engagées pour la compréhension des parcours, l'histoire de vie permet d'éclairer de manière privilégiée les processus de changement dans leur complexité : les moments de transition sont en effet des moments spécifiques de croisement entre l'être social (qui incorpore des normes extérieures – idéologiques, économiques, politiques...) et l'être subjectif (qui se positionne en tant que sujet de ses propres normes).

### En quelques mots

Les processus de mobilité que l'individu parvient plus ou moins à maîtriser sont le fruit de pratiques mettant en évidence, entre autres, un recours stratégique aux aides et aux dispositifs, notamment publics, d'accompagnement à la mobilité professionnelle.

## 4. Le métier à l'épreuve de la mobilité : construction des identités professionnelles

**L'analyse de la circulation des compétences au cours des processus de transition interroge la construction de l'identité professionnelle en rapport avec la revendication – ou non – de métier. La question se pose en effet de savoir ce que signifie « avoir un métier » dans des trajectoires sujettes à des mouvements répétés de mobilité : est-ce qu'un rapport au métier se reconfigure via la confrontation au changement ou au contraire est-ce qu'il s'y dissout ?**

Au cours des entretiens biographiques portant sur les trajectoires professionnelles, la question du **métier** a été systématiquement abordée, en général en fin d'entretien et sous forme de question ouverte. L'objectif était de cerner la permanence ou au contraire la dilution de la référence au métier dans la construction des identités professionnelles, pour des individus ayant des trajectoires

**Le métier** est une norme sociale, définie par des critères d'utilité et par un ensemble de savoirs communément partagés, mais cette norme est toujours investie singulièrement par des personnes qui en font « leur » métier.

ponctuées par plusieurs changements d'activité de travail. La construction de l'identité au travail est en effet un mouvement qui, pris au jeu des mobilités, rencontre d'autres mouvements. Toute la question est de savoir ce que cela produit afin d'accompagner et de sécuriser au mieux les parcours.

La revendication de métier constitue-t-elle un point d'appui pour faire face au changement ? Freine-t-elle au contraire l'appropriation de nouvelles normes professionnelles ?

Le recueil d'entretiens biographiques fait apparaître un ensemble pluriel de références identitaires engagées dans la construction des parcours professionnels. La référence au métier est certes présente mais d'autres références entrent également en ligne de compte :

- la référence à l'entreprise : « *Quand on travaille pour une marque connue, on a une certaine fierté. C'était quand même très agréable, cela m'a tenu pendant un temps.* » (Carl, pilote de ligne de conditionnement et de sur-conditionnement dans différentes entreprises.)
- Celle au collectif de travail : « *Les collègues, l'ambiance... c'était un milieu qui me portait...* » (Serge, ancien ouvrier devenu chef d'équipe puis ayant créé sa propre entreprise.)
- La référence à la formation initiale et au diplôme peut aussi être fortement investie : « *C'est ma formation très généraliste qui me permet de passer d'un univers à l'autre.* » (Marc, ingénieur.) Ici le rapport au diplôme comme socle attestant d'une capacité d'adaptation au changement est revendiqué. À l'inverse, la reconnaissance prioritairement accordée au diplôme plutôt qu'à l'expérience constitue encore l'un des principaux freins rencontrés par les personnes en situation de mobilité professionnelle : « *N'ayant pas le diplôme d'ingénieur, je suis devenu cadre au mérite, à l'ancienneté : j'ai un statut, un grade et des responsabilités comparables aux autres ingénieurs mais je n'en ai pas le salaire...* » (Fabien, chargé d'affaires.) Certes, des dispositifs, telle la VAE, existent mais des

*Des progrès restent à faire pour valoriser l'expérience.*



progrès restent à faire pour valoriser l'expérience, permettre sa formalisation et sa prise en compte, en particulier lors de l'accompagnement des processus de mobilité professionnelle.

- Enfin, le sentiment d'appartenance à une catégorie professionnelle joue également dans la construction de l'identité au travail : « *Moi, je suis issu d'une famille d'ouvriers...* » (Alain, ingénieur.)

Ces éléments montrent que le rapport au métier s'articule avec un système de références entrant dans des rapports complexes d'imbrication lorsqu'il s'agit de donner du sens et de nourrir la continuité d'une trajectoire professionnelle. Cette articulation entre plusieurs références est particulièrement mise à l'épreuve lors des situations de changements professionnels.

Ainsi, l'analyse des entretiens biographiques fait apparaître plusieurs interprétations du rapport entre métier et mobilité professionnelle.

#### 4.1. Le métier du point de vue des personnes qui l'exercent

##### Le métier, fil rouge de la trajectoire

La référence au métier peut apparaître comme fil rouge de certaines trajectoires professionnelles. Dans ce cas, les changements successifs d'environnement de travail ne semblent pas influencer sur le sentiment d'« avoir un métier ». Certaines personnes interviewées déclarent ainsi n'avoir cessé de changer d'entreprise mais considèrent pourtant avoir toujours exercé le même métier. C'est l'exemple d'Arnaud qui déclare « *je n'ai jamais eu l'impression de changer de métier* » alors qu'il a mis en œuvre des compétences techniques (contrôle et régulation de machines) dans des cadres très différents (entreprises des industries agroalimentaires et de la chimie). La référence au métier est ici mise en avant comme un point d'appui à partir duquel s'organise le tracé d'une trajectoire.

*Le métier représente un ancrage, permettant paradoxalement de lever l'ancre.*

La revendication d'une identité professionnelle en relation avec le métier apparaît alors comme un repère garantissant une certaine stabilité pour faire face au changement. Le « métier » représente en ce cas

un ancrage, un élément d'équilibre, permettant paradoxalement de « lever l'ancre » et d'opérer des mobilités professionnelles.

##### À la recherche du métier parfait

D'autres personnes rencontrées dans le cadre de la présente étude déclarent avoir régulièrement changé de métier, en avoir exercé plusieurs, et être toujours à la recherche du métier idéal qui leur permettrait de s'épanouir. Ce cas de figure est assez emblématique de trajectoires comprenant des mobilités choisies et anticipées. Il s'agit alors pour les personnes interviewées de pouvoir aller vers leur propre métier sur la base d'une capitalisation de leur expérience.

##### Le refus de métier

D'autres personnes encore déclarent ne pas avoir de métier mais estiment occuper successivement divers emplois, remplir des fonctions, voire avoir une « profession » plutôt qu'un métier (être ingénieur par exemple). Pour ces personnes le rapport à l'identité professionnelle ne se construit pas prioritairement sur une revendication de métier. Elle est plutôt à mettre en lien avec d'autres références (la formation, l'entreprise, etc.). Ce cas de figure montre que la revendication de métier ne fait pas consensus.

Construire son identité professionnelle à l'épreuve ou à l'appui des processus de changement suppose de mettre en regard la question de l'agir en compétences non seulement avec la notion de métier mais également avec celles d'emploi et de travail.

#### Définition

#### Travail, emploi, métier ; une dynamique pour agir en compétences

L'agir professionnel se déploie par rapport à divers ordres de normes : celles du travail, celles de l'emploi et celles du métier (Durrive, 2006). Le **travail** renvoie à l'effort que chacun mobilise pour *accomplir une tâche*, que ce soit dans la sphère professionnelle, domestique, associative ou autre. L'**emploi** correspond à un *service à rendre* dans le cadre contractuel d'une relation professionnelle. Le **métier** englobe les deux précédents registres en mettant en rapport ce qui est requis du point de vue du travail (s'engager dans un ouvrage de qualité par respect des règles de l'art) avec l'utilité sociale de l'activité comprise sous l'angle de l'emploi (observer les délais, atteindre des résultats...). L'expérience d'un changement de situation professionnelle redispense pour tout un chacun le rapport engagé à ces trois termes.

#### 4.2. Le métier observé

##### L'absence de métier ?

Y a-t-il des trajectoires professionnelles qui échappent au métier ? La question peut se poser au regard de trajectoires sujettes de manière récurrente à des situations de rupture (passage par le chômage, congé maladie, inactivité). L'hypothèse peut être faite que les personnes qui connaissent des trajectoires heurtées ne trouvent pas l'espace nécessaire pour construire et problématiser leur rapport au travail. Comment se faire sa propre place dans un espace social, professionnel et économique lui-même en butte à de nombreux changements s'il l'on n'arrive à se positionner à travers l'expression de préférences ? L'enjeu de l'accompagnement des parcours et de leur sécurisation est alors moins de mettre en adéquation des trajectoires et des dispositifs emploi-formation que de favoriser pour tout un chacun des espaces de mise en débat des normes du travail, de l'emploi et du métier.

##### Le « métier mobile »

Nombre de métiers industriels sont aujourd'hui intégrés dans des sociétés de services aux entreprises. Ainsi en est-il des métiers d'ouvriers qualifiés de la maintenance, de techniciens de la maintenance, de techniciens électricité-électronique, d'ouvriers non qualifiés de la mécanique, de techniciens de process, d'ouvriers qualifiés formage du métal ou encore d'ingénieurs études et recherche (Dares, 2005). Dans ce cadre, l'approche secteur d'activité s'avère peu pertinente pour identifier les mobilités de la main-d'œuvre (Petrovitch, Benzakri, 2008) : non seulement des métiers industriels sont exercés dans les secteurs des services mais, de plus, les sociétés de

##### Le terme « profession »

ne fait pas l'unanimité. Il est employé par des chercheurs en sciences sociales pour définir, sur la base de critères répertoriés, des ensembles d'individus exerçant les mêmes activités professionnelles. Il est également utilisé par les membres de certains métiers qui se reconnaissent et se désignent eux-mêmes à travers lui (Le Bianic, 2008).

services font intervenir leurs salariés sur des marchés relevant de différents secteurs. Il s'agit, par exemple, pour une société spécialisée dans la maintenance industrielle, de développer son volume d'affaires en répondant à des appels d'offres diversifiés : tant dans le nucléaire que dans la sidérurgie, la métallurgie ou la pétrochimie... Les salariés connaissent ainsi des mobilités intersectorielles récurrentes sans pour autant changer d'employeur. Une confrontation régulière à différents environnements de travail implique pour eux de développer des compétences transversales. Par ailleurs, il s'agit aussi d'être réactif pour adapter ses savoir-faire aux modifications continues des demandes des clients. D'un cahier des charges à l'autre, les métiers connaissent de véritables évolutions (Boisseau, 2009).

### **D'un cahier des charges à l'autre, les métiers connaissent de véritables évolutions**

Aussi, on peut parler d'une *mobilité des métiers* eux-mêmes, induite par la spécificité de la relation de services aux entreprises. Mobilités inapparentes, par rapport auxquelles la formation des salariés tout au long de la vie joue un rôle de première importance.

L'hypothèse peut être faite qu'en contexte de crise certaines sociétés de services aux entreprises ont adopté de telles stratégies de mobilité : affecter des salariés sur d'autres segments d'activité afin éviter des licenciements économiques, quitte à encourager le développement de la polyvalence. Cela peut permettre aux entreprises de conserver en interne des compétences qui seront de nouveau requises, en cas de reprise, dans les secteurs en difficulté.

Poussée à l'extrême, cette logique peut cependant entraîner un brouillage des caractéristiques des métiers. Ce brouillage peut entraver la construction des identités professionnelles. Il en est ainsi de ce que l'on nomme des « métiers flous » (Jeannot, 2005) : enveloppes aux contenus de moins en moins définis. Si les situations de transition professionnelle peuvent révéler des compétences ou être l'occasion d'en acquérir de nouvelles, il y a toutefois, dans le cas de métiers qui tendent à se dissoudre sous l'effet de trop fréquentes mobilités, un véritable risque d'incompétence susceptible de générer une difficulté à se reconnaître dans ce que l'on fait.

#### **En quelques mots**

La construction de l'identité professionnelle vue à travers le filtre de la mobilité interroge la persistance ou la dilution du rapport au métier au sein des parcours professionnels. Elle ouvre également la réflexion sur la mobilité des métiers eux-mêmes, sur leurs évolutions et leurs devenir.

#### **« Dans les métiers de la sous-traitance de services aux industries, il n'y a pas d'inertie ! »**

Fabien n'a quasiment jamais changé d'employeur. Sa trajectoire est cependant ponctuée de divers processus de mobilité professionnelle à mettre en lien avec les exigences de compétitivité auxquelles doit faire face la société de services qui l'emploie.

Fabien est titulaire d'un baccalauréat électrotechnique et d'un BTS CIRA (contrôle, instrumentation, régulation, automatisme). L'obtention de son diplôme en 1992 lui permet de trouver rapidement un premier poste de technicien-électricien dans une société de services aux industries. Il travaille dans le secteur du nucléaire au sein d'une équipe chargée de la mise en exploitation d'unités. Au bout de 6 mois, il est débauché par le client pour lequel il travaille, celui-ci souhaitant conserver ses compétences mais changer de prestataire de services. Fabien est alors recruté par une société concurrente sur le même type de poste. Il est intégré à une équipe dont il devient chef 8 mois plus tard. Sa société ayant une implantation nationale, il fait l'expérience, pendant 8 ans, de la mobilité géographique. Il est régulièrement muté sur des missions dans différentes régions de France et dans différents secteurs d'activité, en fonction du volume d'affaires en cours. En 2000, sa société développe des pôles régionaux, faisant le choix de sédentariser les compétences des salariés autour de viviers industriels régionaux. Fabien s'installe alors dans la région marseillaise. En 2004, fort de 12 ans d'ancienneté, chargé d'un nombre conséquent de responsabilités et arrivé au dernier échelon de sa grille de salaire, Fabien souhaite évoluer vers des fonctions de cadre. N'ayant pas de diplôme d'ingénieur, il envisage de démarrer une formation par alternance. Il n'obtient cependant pas de prise en charge du coût de la formation. Il renonce à son projet. Un an plus tard, on lui propose, au sein de sa société, un poste de chargé d'affaires. Il devient alors « ingénieur maison ». À ce titre, il exerce plusieurs fonctions : il est toujours intervenant chez des clients, il encadre l'accompagnement des jeunes arrivants dans la société (ingénieurs et techniciens), il les forme à la spécificité des différents terrains d'intervention (secteurs d'activité) et enfin joue un rôle d'interface entre la direction de la société, les clients et les salariés. Cette polyvalence déployée autour d'un métier d'origine – métier de la maintenance industrielle spécialité électro-technique – est vécue par Fabien comme étant à la fois entraînante : « *J'apprends tous les métiers en même temps* » mais aussi génératrice de pression : « *Je peux vite aller au surmenage* ». Fabien exerce aujourd'hui un « métier mobile », aux multiples facettes, et qui l'entraîne en permanence dans une dynamique formative.



# En conclusion...



© Fotolia - auremar

## L'enjeu des mobilités, concilier le passé et la nouveauté

La mobilité professionnelle se décrit comme une conjugaison de continuités et de ruptures. Elle constitue elle-même un apprentissage qui s'appuie sur des savoirs acquis et permet d'accéder à des savoirs nouveaux. Aussi, elle « fait expérience » lorsqu'elle articule deux niveaux d'interprétation de la notion d'expérience :

- « avoir de l'expérience » : remobiliser un bagage acquis par le passé ;
- « faire une expérience » : entrer en débat avec la nouveauté des situations rencontrées pour trouver des réponses pertinentes aux problèmes posés.

## La formation, le moment de concrétiser les projets

La formation, en tant que maillon du processus de changement de situation professionnelle, participe de ce double apprentissage. Elle constitue l'un des moments clés des transitions professionnelles permettant de concrétiser les projets de mobilité et d'appréhender plus sûrement de nouvelles opportunités de changement. L'apprentissage de la mobilité se joue ainsi notamment en situation de formation et pourrait en être un axe programmatique.

## Des valeurs en jeu dans le déploiement des compétences

L'analyse des trajectoires professionnelles met en évidence que ce qui est « transféré » d'une situation à une autre, ce n'est pas seulement de la compétence technique mais c'est également **une manière de vivre son rapport au travail** – donc des valeurs –, que ce soit en positif (vouloir s'adapter à des technologies qui évoluent sans cesse, prendre des risques, manager selon une vision sociale, etc.) ou en négatif (« plus jamais d'usine ! », être désormais son propre chef, pouvoir disposer de son temps, etc.).

La circulation des savoirs d'un univers professionnel à l'autre et l'acquisition de nouvelles compétences au cours des situations de transition s'opèrent d'autant plus facilement qu'un travail des valeurs mises en jeu face au changement est rendu possible du point de

vue de l'accompagnement des parcours. Cela signifie que l'outillage des trajectoires – en termes de dispositifs emploi-formation –, pour indispensable qu'il soit, ne suffit pas à garantir la maîtrise d'une mobilité. La question du sens des trajectoires surgit immanquablement comme condition *sine qua non* de toute conduite du changement. La mobilité professionnelle fait en effet bouger toutes les composantes de la vie : biologique (santé), économique (subvenir à ses besoins), affective (aimer), intellectuelle (apprendre).

## Le métier, un point nodal des trajectoires professionnelles ?

La construction des identités professionnelles au sein des parcours articule un ensemble pluriel de références dont le rapport au métier peut être considéré comme un axe de rotation important. Les processus de changement interrogent ainsi sur ce qui « fait métier » au sein des trajectoires de vie au travail.

## Bouger, pour une maîtrise partagée de l'incertitude

Pour que la mobilité professionnelle participe du développement des individus, des organisations productives et des territoires, une piste de travail consisterait à encourager l'échange de savoirs professionnels à travers des formes innovantes de gestion des ressources humaines. Si un risque est toujours associé à la mobilité professionnelle (risque pour les entreprises de voir partir des compétences, risque pour les salariés de se mettre en danger du point de vue de l'emploi), en même temps, favoriser l'intégration des individus à des réseaux professionnels constructifs, c'est également nourrir une dynamique de développement. En ce sens, il apparaît que « fidélisation de la main-d'œuvre » et « mobilité professionnelle » ne s'opposent pas nécessairement. Ce raisonnement n'est cependant pas facile à défendre au moment où les conséquences, notamment sociales, de la crise se font sentir.

# Annexes

## MEMBRES DE LA PLATEFORME D'EXPERTISE DE L'ATELIER MUTATIONS ET QUALIFICATIONS

- Act Méditerranée, Aract PACA
- Département d'ergologie, Ceperc, UMR 6059, CNRS, université de Provence
- Direction régionale de l'Insee
- LEST, UMR 6123, CNRS, universités de Provence et de la Méditerranée
- MEOP du Conseil régional PACA
- Observatoire régional des métiers, OREF PACA
- PACA Mode d'emploi
- Service des études, statistiques et évaluation – Direccte

## ENTRETIENS

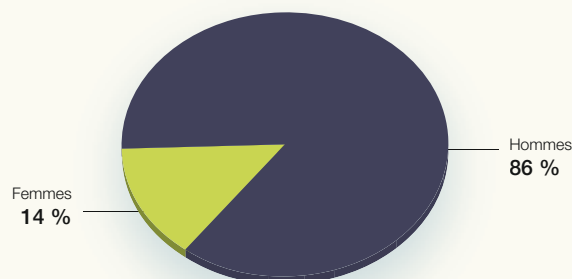
Les entretiens biographiques ne visent pas à rendre compte de manière exhaustive des phénomènes qu'ils appréhendent. Ils apportent « *un grand nombre d'informations approfondies et "croisées" sur un petit nombre de cas* » (Bertaux, 2005). Concernant les trajectoires professionnelles, ces récits, conduits sur un mode semi-directif à partir de questions ouvertes, donnent accès à la spécificité des « situations de transitions professionnelles ». La mise en rapport des histoires singulières, des données factuelles qu'elles recèlent, des récurrences qui apparaissent d'un parcours de vie à l'autre, permettent de monter en généralités, de décrire des faits stylisés, d'identifier des tendances.

Les 30 entretiens menés dans le cadre de cette étude ont été conduits sur la base de questions ouvertes selon trois temps :

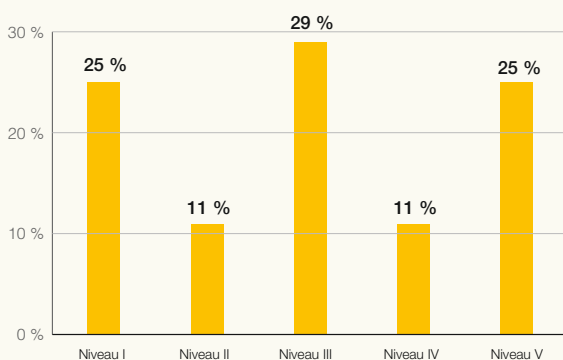
- des questions au démarrage de l'entretien après explicitation de l'objet de l'étude afin d'accéder au déroulé chronologique des trajectoires ;
- des questions de relance en cours d'entretien pour comprendre les passages d'une situation professionnelle à une autre ;
- des questions en fin d'entretien pour mieux cerner des éléments clés dans la construction des trajectoires professionnelles (le rapport au métier, le fil rouge de la trajectoire...).

## ÉCHANTILLON

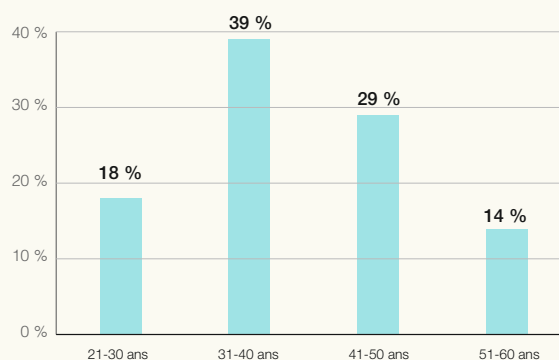
Répartition hommes-femmes



Répartition par niveaux de diplômes



Répartition par tranches d'âge



## SIGLES

**Aract** : Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail  
**AFPA** : Association nationale pour la formation professionnelle des adultes  
**BE** : Brevet d'État  
**BTS** : Brevet de technicien supérieur  
**CAE** : Contrat d'accompagnement dans l'emploi  
**CAP** : Certificat d'aptitude professionnelle  
**Capès** : Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré  
**CDI** : Contrat à durée indéterminée  
**Ceperc** : Centre d'épistémologie et d'ergologie comparatives (UMR 6059, université de Provence)  
**CNRS** : Centre national de la recherche scientifique  
**Dares** : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques  
**DIF** : Droit individuel à la formation  
**Directe** : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

**DRH** : Direction des ressources humaines  
**Fongecif** : Fonds de gestion du congé individuel de formation  
**GE** : Groupements d'employeurs  
**GEIQ** : Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification  
**GPEC** : Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences  
**GTES** : Groupe de travail sur l'enseignement supérieur  
**IAA** : Industries de l'agroalimentaire  
**Insee** : Institut national de la statistique et des études économiques  
**IUFM** : Institut universitaire de formation des maîtres  
**LEST** : Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (UMR 6123, université de Provence)  
**MEOP** : Mission études observation prospective  
**OPCA** : Organisme paritaire collecteur agréé  
**OREF** : Observatoire régional de l'emploi et de la formation  
**Paca Mode d'emploi** : structure publique dédiée aux ressources humaines  
**RH** : Ressources humaines  
**VAE** : Validation des acquis de l'expérience

## BIBLIOGRAPHIE

**AMOSSE T.**, « L'évolution de la mobilité professionnelle de 1975 à 2002. Quelques enseignements statistiques », [www.coe.gouv.fr/IMG/pdf/Thomas\\_Amosse\\_CEE-25112008.pdf](http://www.coe.gouv.fr/IMG/pdf/Thomas_Amosse_CEE-25112008.pdf)

**BEVORT A., NICOLE-DRANCOURT C., LALLEMENT M.**, « Flexicurité : la protection de l'emploi en débat », *Problèmes politiques et sociaux*, n° 931, décembre 2006

**BERTAUX D.**, *L'Enquête et ses méthodes, le récit de vie*, 2<sup>e</sup> éd., Armand Colin, 2005

**BOISSEAU I.**, *L'Évolution des métiers : une double injonction à la polyvalence et à la spécialisation*, ORM, « Mémo », n° 43, juin 2009

**CHECCAGLINI A., MARION-VERNOUX I.**, « Les entreprises forment moins quand la conjoncture se dégrade », *Céreq, Bref*, n° 267, 2009

**DAUNE-RICHARD A.-M.**, « À propos de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale », in *L'Approche genre en PACA*, p. 37-42, ORM, « Études », n° 13, novembre 2009

**DUMORTIER A.-S.**, *Les Métiers des sports de montagne*, p. 104-107, ORM, « Études », n° 12, août 2009

**DURRIVE L.**, *L'Expérience des normes : formation, éducation et activité humaine*, thèse de doctorat en sciences de l'éducation, université Louis Pasteur, Strasbourg, 2006

**Groupe de travail sur l'enseignement supérieur (GTES)** *Approches de la mobilité étudiante*, Céreq, « Net.Doc », n° 48, janvier 2009

**JEANNOT G.**, *Les Métiers flous. Travail et action publique*, Octarès, 2005

**LAINÉ F.**, « Secteurs et métiers industriels : l'industrie n'est plus ce qu'elle était », *Dares, Premières informations synthèses*, n° 16.2, avril 2005

**LE BIANIC T.**, *Action publique et légitimités professionnelles*, LGDJ, 2008

**LEMOINE M., WASMER E.**, *Les Mobilités des salariés*, Conseil d'analyse économique, La Documentation française, 2010

**LIAROUTZOS O., REVEILLE-DONGRADI C.**, *Fragilité ou autonomie : à quoi se joue la qualité de l'insertion ?*, ORM, « Mémo », n° 47, juin 2010

**LORENT P., CHEVALIER T., PETROVITCH A., FALCO M.-D.**, *Les changements d'orientation des adultes demandeurs d'emploi*, AFPA et ORM, « Regards », n° 2, décembre 2009

**MAILLIOT S.**, *Mobilités professionnelles, quelques clés de lecture pour des situations complexes*, ORM, « Mémo », n° 44, juin 2009

**MAZADE O.**, « Parcours et transition professionnelle », in *La Construction des parcours professionnels*, « Éducation permanente », n° 181, 2009

**NÉGRONI C.**, « Ingrédients des bifurcations professionnelles : latence et événements déclencheurs », in BESSIN M., BIDART C., GROSSETTI M. (dir.), *Bifurcations*, La Découverte, 2010

**PETROVITCH A., BENZAKRI A.**, « Mobilités fréquentes mais pas toujours payantes », *Sud Insee l'essentiel*, n° 11, octobre 2007

**PETROVITCH A., BENZAKRI A.**, *Passages de l'industrie aux services : mobilités de proximité ?*, ORM, « Mémo », n° 40, septembre 2008

**SCHWARTZ Y.**, « Usage de soi et compétence », in SCHWARTZ Y., DURRIVE L. (dir.), *Travail et ergologie*, p. 201-218, Octarès, 2003



## Déjà parus dans cette collection

### N° 1

Impacts du handicap sur l'insertion des jeunes en PACA

Septembre 2008

### N° 2

Les changements d'orientation des adultes demandeurs d'emploi

Décembre 2009



41, la Canebière - 13001 Marseille  
Tél. : 04 96 11 56 56  
Fax : 04 96 11 56 59  
info@orm-paca.org  
Web : orm-paca.org

