



TOUS MOBILES ?
Organisations flexibles
et politiques d'employabilité

Martine Le Boulaire

Mai 2006

*Toutes diffusion ou reproduction
sont formellement interdites
sans autorisation expresse
d'Entreprise&Personnel*

Martine Le Boulaire

Après une première expérience en recrutement et formation des dirigeants, elle a été responsable du département gestion des ressources humaines d'ALGOE Management, puis directeur d'études pour E&P. Elle en dirige le pôle « Organisation et management » depuis 2001 et est responsable de l'unité d'E&P Lyon.

Autres Etudes E&P (sélection)

- *Investir en Europe de l'Est - Le management à l'épreuve des contextes* (avec Pierre Leclair, Birgit Hennig et Bolazs Nattan, 2005, n° 253)
- *La gestion de la diversité - Enjeux sociétaux et stratégies d'entreprises* (2004 - n° 247)
- *Equipes opérationnelles de base* (avec Nicolas Flamant et Pierre Leclair, 2003, n° 228)
- *Une GRH sans frontières ? l'exercice du contrôle dans l'entreprise-réseau* (avec Pierre Leclair, 2002, n° 217)
- *L'insertion, un élément des stratégies d'emploi* (2000 - n° 193)

Sommaire

Introduction	3
1. Les nouveaux enjeux de la mobilité	5
1. Des besoins de flexibilité et de fluidité accrus	5
2. Les bouleversements de l'emploi	6
3. Une exigence de mobilité tout au long de la vie	9
4. Vers une gestion permanente des adaptations et des transitions	11
2. Du développement de la mobilité aux politiques d'employabilité	17
1. Trois degrés de flexibilité et de mobilité	17
2. Des effets en tension	27
3. Des leviers d'action à ré-explore	33
1. Un préalable : agir sur les conditions institutionnelles de la mobilité	33
2. Identifier la stratégie d'emploi adaptée	34
3. Réaligner les processus RH	39
4. Développer l'accompagnement managérial	44
Conclusion	47

Introduction

Au cours des deux dernières décennies, les entreprises n'ont cessé de chercher à s'adapter à des contextes économiques et sociaux en constante transformation. Elles ont développé des modes de fonctionnement toujours plus flexibles afin de répondre à des injonctions multiples : compétition sur un marché désormais mondial, rapidité des évolutions technologiques et des transformations de l'appareil productif (industriel ou de service)... Cette flexibilité a porté tant sur les outils techniques, les ressources économiques que sur le travail et l'emploi.

La flexibilité croissante du travail et de l'emploi a d'abord été quantitative. Elle s'est notamment traduite par des allègements d'effectifs, une segmentation des statuts d'emploi, l'éclatement des formes de mobilisation du travail, annualisation et modulation du temps de travail, développement du temps partiel, des horaires atypiques...

Cependant, le registre quantitatif a semblé ne pas suffire. Il n'a répondu que partiellement aux besoins d'adaptation des entreprises alors qu'entre temps, de nouveaux défis se sont annoncés. En France et plus largement en Europe de l'Ouest, le retournement démographique va entraîner des pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs d'activités. Les difficultés de recrutement ne concernent pas seulement les compétences de haut niveau, mais elles portent sur l'ensemble des niveaux de qualification. Parallèlement, les perspectives d'allongement de la durée de vie au travail questionnent les trajectoires professionnelles et les pratiques de parcours de carrière internes ; d'autant plus dans des environnements turbulents et instables. Une approche qualitative de la flexibilité, plus récente, tournée notamment vers la gestion des ressources humaines, tente de fournir des réponses à ces problèmes multiples.

Adaptation permanente des organisations, adaptabilité des salariés, polyvalence, mobilité, élargissement des compétences... à la différence des précédentes décennies, les entreprises ont renoncé à la perspective de retrouver un fonctionnement stable à court ou moyen terme¹. Le mouvement dans lequel elles sont engagées et par lequel elles tendent désormais à gérer leurs ressources humaines est devenu permanent. Dans l'industrie comme dans les services, cette intensification de la flexibilité qualitative contribue à remettre en cause, plus ou moins profondément, le contrat social liant salarié et entreprise. Elle induit un nouveau modèle du monde du travail : il s'agit désormais d'anticiper et de gérer les « transitions critiques » entre plusieurs moments de la vie active (éducation, chômage, activité professionnelle rémunérée ou non...), en entreprise ou hors de l'entreprise, et de préparer les salariés en conséquence.

¹ Flamant, N., *Construire la confiance dans un monde incertain - Note d'orientations triennales*, Entreprise&Personnel, 2006.

Cette étude commence par exposer les nouveaux enjeux de la mobilité et de la gestion des parcours professionnels pour ensuite présenter les pratiques d'entreprises. Elle identifie différents degrés de flexibilité et de mobilité et décrit les effets produits par ces politiques RH. Les enjeux les plus récents portent sur l'introduction de la notion d'employabilité, notion revisitée depuis la première acception des années quatre-vingt-dix. L'idée d'une co-responsabilité de l'employeur et du salarié appelle aujourd'hui de nouvelles exigences du côté de l'entreprise.

Enfin, cette étude passe en revue les leviers d'action que l'entreprise devra dorénavant savoir mobiliser. Nous verrons que l'enjeu ne réside pas dans l'invention de nouveaux outils. Il porte essentiellement sur la capacité de l'entreprise à mobiliser (ou à re-mobiliser) les outils RH pour répondre à ces nouveaux défis d'employabilité des salariés et d'adaptation à des contextes internes et externes toujours plus incertains.

1. Les nouveaux enjeux de la mobilité

La mobilité et la gestion de carrières constituent depuis longtemps une préoccupation de premier plan des directions des Ressources humaines. Elles renvoient à une gestion *objectivante*² des ressources humaines, supposant des règles de progression et une équité de traitement des individus. Comme l'expliquait déjà B. Galambaud, voici quelque 20 ans³, ce mode de gestion des hommes impliquait également une attitude volontariste et la mise en place d'un véritable *système* de gestion. Il supposait enfin le partage des coûts et des risques de la mobilité entre l'entreprise et le salarié.

Le modèle qui prévalait alors était d'abord centré sur la gestion des effectifs et des carrières dans un environnement économique encore relativement stable. Il relevait d'objectifs classiques de la gestion des ressources humaines : recrutement, fidélisation, motivation...

1. Des besoins de flexibilité et de fluidité accrus

Au cours des deux dernières décennies, les transformations de l'entreprise ont profondément marqué, sans que nous y ayons toujours prêté attention, ce modèle de mobilité et de gestion de carrières. Quatre types d'évolutions, conjuguées, modifient en profondeur le modèle initial.

Les reconfigurations organisationnelles : les mouvements de redéploiement d'activités, qui visent un recentrage des ressources sur le service au client, appellent de lourdes transformations. Externalisation, restructurations et autres retours sur le cœur de métier changent les conditions de la mobilité et des parcours professionnels. Avec de tels mouvements, les parcours ne peuvent plus être envisagés selon une logique promotionnelle et linéaire. Ils sont désormais soumis aux aléas des changements et des ruptures dans la vie des entreprises.

L'optimisation des ressources : la recherche de compétitivité s'est souvent traduite par l'effort généralisé de réduction des coûts. Elle a conduit à diminuer les effectifs des emplois dits « indirects » et à réaffecter, à plus ou moins grande ampleur, les salariés sur des emplois directement productifs. Les besoins de flexibilité, de fluidité des compétences, d'adaptation rapide aux évolutions des métiers introduisent de nouvelles exigences : l'élargissement du périmètre d'activité de chaque salarié, une meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise, et enfin, une mobilité plus horizontale que verticale.

² Selon la typologie des modèles de gestion des ressources humaines distinguée par Pichault, F, Nizet, J, *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil, 2000

³ Galambaud, B., *Mobilité et gestion des carrières*, Entreprise&Personnel, 1983

L'allongement des carrières : la réforme des systèmes de retraite conduit à repenser une gestion de la mobilité et des parcours. Cette gestion ne peut plus être limitée aux segments considérés comme les plus « productifs » (25-45 ans), mais doit se développer tout au long de la vie professionnelle.

La nature de la relation salariale : dans un contexte de stabilité voire de décroissance de l'emploi, la mobilité fonctionnelle ou le développement de l'employabilité tendent à se substituer aux évolutions promotionnelles. Cette évolution relève de nouveaux pactes sociaux liant nouvelles approches des marchés internes de l'emploi et acceptation des mobilités contraintes.

Dans un tel environnement, la recherche de l'organisation flexible, capable de réagir rapidement et efficacement sur des marchés mouvants et incertains, conduit à une reconfiguration de l'entreprise autour de « l'idéal du flux »⁴.

Ces nouvelles exigences mènent à une multiplication des leviers et des formes de flexibilité⁵ : sous-traitance, externalisation, redéfinition du cœur de métier, implantation de progiciels de gestion intégrés, multiples mécanismes de flexibilisation du travail. Cette flexibilité débouche notamment sur des structures souples d'entreprises-réseau⁶; entre les fluidités de gestion requises par la flexibilité de la chaîne de valeurs ajoutées (décomposée entre firme amirale et entreprises du réseau) et une réactivité de mise en œuvre des compétences rassemblées dans un périmètre aux contours instables, de nouveaux mécanismes de relations interentreprises s'inventent, dessinant une forme évoluée de gestion de la flexibilité du réseau.

2. Les bouleversements de l'emploi

L'instabilité des marchés et les reconfigurations organisationnelles ont des conséquences lourdes sur les politiques d'emploi et de GRH. Analysant quarante années de transformation de l'emploi en France, Olivier Marchand⁷ les résume à « l'éclatement des statuts, l'éclatement des durées et des rythmes, l'éclatement des modes de rémunération et l'éclatement des unités productives ».

Un nouveau modèle socio-organisationnel

Ces nouvelles configurations remettent en cause le « modèle de l'opération », la notion de poste et son caractère stable, au profit du modèle de « l'événement »⁸.

⁴ Henriet, B, La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles, *Revue française de gestion*, juillet-août 1999.

⁵ Beaujolin-Bellet, R, *Flexibilités et performances*, La Découverte, 2004.

⁶ Leclair, P, Le Boulaire, M, *Une GRH sans frontières ? L'exercice du contrôle dans l'entreprise-réseau*, Entreprise&Personnel, 2002.

⁷ Marchand, O, *Plein-emploi, l'improbable retour*, Gallimard/Le Monde, 2002.

⁸ Veltz, P, Zarifian, P, Vers de nouveaux modèles d'organisation ? *Sociologie du travail*, vol 25,1993.

Il s'agit désormais de différencier plus fortement les individus au travail en fonction de la contribution de chacun. La logique de compétence se substitue à celle de poste, conduisant à l'effacement des anciennes classifications faisant référence à ces postes et à leurs qualifications. La performance repose ainsi davantage sur les capacités de diagnostic, de réaction aux aléas et de communication entre les différents acteurs participant au processus de production. Le savoir qui importe désormais est le savoir en action⁹.

Dans ces organisations plus souples, la dynamique d'adaptation continue conduit à ce que les individus apprennent tout en développant ces savoir-faire opérationnels. Cela suppose, par ailleurs la responsabilisation et la polyvalence des opérateurs. Ces derniers augmentent ainsi les marges de manœuvre de l'organisation et favorisent son adaptation aux évolutions de son environnement. Le modèle vise ainsi à faire constamment évoluer des métiers en déclin ou en régression vers les métiers plus porteurs ou en émergence.

A mesure que la notion de compétence s'est imposée dans la gestion des ressources humaines, elle est devenue un vecteur essentiel du dynamisme des marchés internes du travail ou de la gestion de carrière de l'entreprise¹⁰.

Dans ce modèle, l'activité productive et la performance qui résultent des actions des salariés ne sont jamais acquises. Elles sont susceptibles, au contraire, d'être remises en cause à tout moment. L'instabilité qui en découle peut créer un sentiment d'insécurité et la crainte d'être mis hors jeu. L'individualisation des rémunérations est la traduction concrète de ce modèle. Le poids croissant des primes et des parties variables du salaire s'étend à toutes les catégories de population. Il induit une compétition inter-individuelle plus forte.

Un corps social segmenté

Dans ce nouveau modèle, la relation de travail est marquée par une plus forte segmentation. Celle-ci porte, d'une part, sur les formes d'emploi. La multiplication des dispositifs de travail flexible induit une distanciation et une discontinuité croissantes de la relation entre les salariés et l'entreprise : réduction de l'emploi stable à un minimum ajustable (le noyau dur des emplois en CDI), multiplication des emplois précaires, augmentation du travail en situation d'« indépendance » (travail à domicile, télétravail, travail à distance...). J. Rigaudiat montre ainsi qu'en vingt ans¹¹, le nombre de salariés en intérim a augmenté de plus de 316 %, celui des salariés en CDD de plus de 517 %, celui des salariés en emplois aidés de 34 % et en sous-emploi (temps partiel, etc.) de 700 %. Ainsi, toutes les formes d'emplois atypiques ou précaires ont connu un développement fulgurant,

⁹ « Savoir opérationnel validé », notion retenue par les accords Acap 2000 et 2010 du groupe Arcelor, qui étendent la notion de compétence et de carrière à l'ensemble des personnels de l'entreprise.

¹⁰ Les marchés internes sont les mécanismes d'allocation de la main-d'œuvre interne, qui définissent l'ensemble des postes, des affectations, des rémunérations et les règles de mouvements des travailleurs au sein de cet ensemble (Gazier, B, *Economie du travail et de l'emploi*, Dalloz, 1993)

¹¹ Rigaudiat, J., La montée des précarités et des insécurités sociales et économiques, *Droit social*, n° 3, mars 2005.

alors que, dans le même temps, le nombre d'emplois stables ou statutaires (CDI ou emplois publics) ne progressait lui que d'un peu plus de 12 %.

1983-2003 : 20 ANS D'ÉVOLUTION DES DIFFÉRENTES FORMES D'EMPLOI ET DE CHOMAGE
(EN MILLIERS DE PERSONNES)

	1983	2003	Evolution En nombre	Evolution en %
Non salariés	3 644	2 774	-870	23,90 %
Salariés	17 735	21 711	+ 3 976	+ 22,40 %
Dont				
Intérim	113	471	+ 361	316,80 %
CDD	263	1 624	+ 1361	517,50 %
Emplois aidés	375	503	+ 128	34,10 %
Apprentissage	180	266	+ 86	
Emploi statutaire	16 804	18 847	+ 2 046	12,20 %
Population active occupée	21 379	24 485	+ 3 106	+ 14,50 %
Chômeurs BIT	1 840	2 640	+ 800	+ 43,50 %
Population active	23 219	27 125	+ 3 906	
Sous-emploi	148	1 186	+ 1 046	+ 701,30 %
Dispensés de recherche	0	405		
Préretraites	650	163		

Source Rigaudiat J., *op. cit.*, d'après les enquêtes emploi Insee 1983 et 2003

Cette segmentation, d'autre part, porte sur les formes d'appartenance à l'entreprise, conduisant à une disparité croissante des rapports au travail. Ces rapports de travail se rapportent aux conditions de l'activité : le niveau de qualification requis, la proximité du cœur de métier, enfin la stratégie d'intégration (ou d'externalisation) de l'entreprise. Dans une étude précédente¹², nous avons proposé une typologie de ces situations professionnelles fragmentées, dégagant cinq modes d'appartenance à l'entreprise.

- Les *stratégies missionnaires* : cette catégorie correspond à des cadres de haut niveau ou non cadres dotés de fortes qualifications. L'entreprise attend beaucoup d'eux, mais ils possèdent les ressources pour atteindre les résultats attendus.
- Les *mercenaires experts* : ceux-ci sont détenteurs d'une expertise professionnelle reconnue au-delà des frontières de l'entreprise. Ils se distinguent par une relation de travail plus autonome et plus opportuniste. Leur identité professionnelle est le métier plus que l'entreprise.
- Les *missionnaires sur métiers banalisés* : moins qualifiés que les précédents, ces salariés, ouvriers et employés, vivent les impératifs de la modernisation de manière douloureuse. La peur de ne pas être à la hauteur et d'échouer est générée par des exigences de compétences ou de rythmes de travail sur lesquelles ils ont le sentiment de ne pas avoir prise. En revanche, leur emploi est en menace permanente car éloigné du cœur de métier.
- les *producteurs de faubourgs de l'entreprise* : il s'agit ici des populations dans l'emploi précaire (CDD, intérimaires) ou dans un emploi marqué par l'absence d'évolution professionnelle prévisible. Cette catégorie de salariés, qui vit aux marges de l'emploi, n'est l'objet

¹² Freiche, J., Le Boulaire, M., *Mutations du lien salarial, efficacité ou vulnérabilité pour la performance de l'entreprise*, Entreprise&Personnel, 1997.

que d'un faible investissement de la part de l'entreprise. Comme nous l'avons vu dans le tableau de la page précédente, c'est une catégorie de salariés en forte expansion.

- les *agents d'appareil* : cette catégorie correspond aux managers intermédiaires. Ils subissent un tiraillement identitaire entre nécessité de porter le discours des dirigeants sur le changement et les craintes quant à leur propre devenir dans l'entreprise.

Nous avons bâti cette grille dans un contexte plus stable. Les catégories n'ont pas fondamentalement bougé. Mais il apparaît que beaucoup d'individus naviguent désormais entre ces différents types de rapport au travail et de liens à l'entreprise, renforçant ainsi une représentation du lien salarial totalement segmentée.

Cette grille est aujourd'hui particulièrement renforcée par l'approche fournie par le concept de *trajectoires* des salariés¹³ qui met en relief, au-delà du mode d'appartenance, l'importance du parcours professionnel antérieur de chaque salarié dans son rapport au travail. L'analyse des trajectoires conduit à prendre en compte les épisodes de la vie professionnelle de l'individu : postes occupés, fréquence des changements de contexte professionnel (de poste, d'activité, de technologie...), formations suivies... Cette analyse vise à repérer si ces expériences ont permis à l'individu de développer des compétences d'adaptation ou, à l'extrême inverse, si elles ont conduit à des formes pénalisantes de désapprentissage. On évalue ainsi dans quelle mesure ces trajectoires favorisent ou, au contraire, freinent les perspectives d'évolution et de mobilité de l'individu.

Cette « société de la différenciation généralisée » évoquée par Robert Castel¹⁴, transforme dans le même temps la vision que nous avons de la mobilité et de la carrière professionnelle. De librement consentie, la mobilité peut aussi revêtir la forme de la contrainte au travers de licenciements, d'externalisations et des emplois précaires.

3. Une exigence de mobilité tout au long de la vie

Les perspectives d'allongement de la durée de vie au travail contribuent également à re-questionner les politiques de mobilité et de gestion des carrières. Pendant près de trente ans, ces politiques ont été centrées sur la tranche 30-45 ans considérés par les dirigeants puis finalement par les salariés, comme les plus « productifs ». Ces politiques ont conduit à envisager la carrière selon trois grandes périodes :

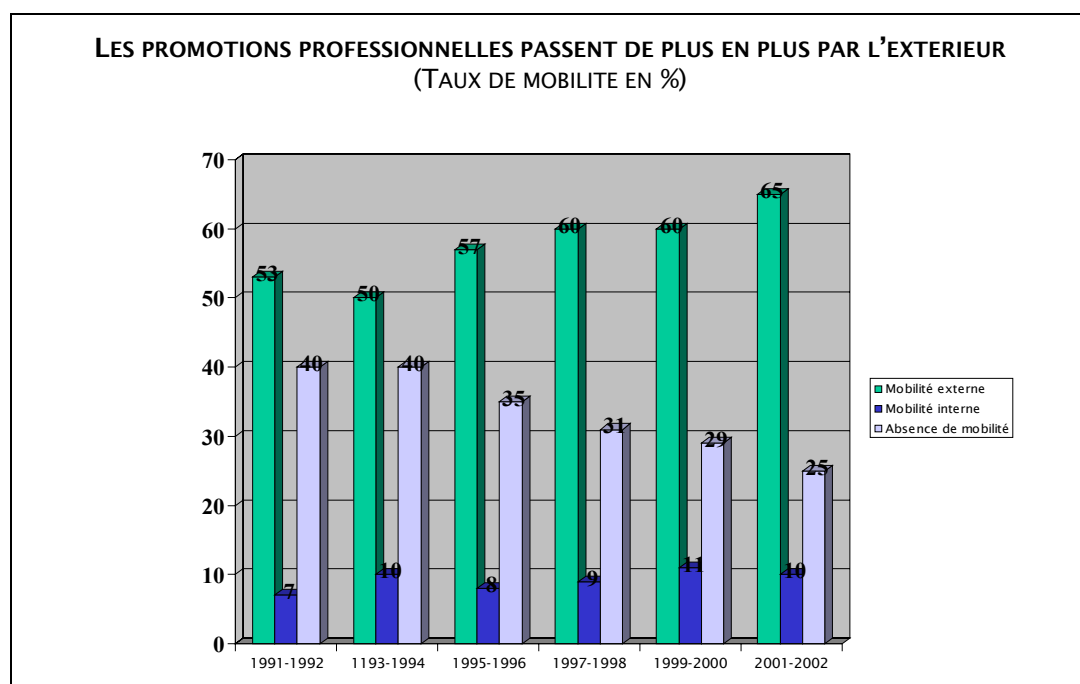
- *l'entrée dans la vie active* : l'entreprise investit lourdement dans la gestion du recrutement. L'exigence du diplôme demeure élevée. Celui-ci fonctionne plus comme une preuve de potentiel que comme une manifestation des compétences professionnelles détenues.

¹³ Flamant, N., *Les jeunes, les seniors et l'entreprise. Faux débats, vraies questions*, Entreprise&Personnel, 2005.

¹⁴ Castel, R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, 1995.

- *la « carrière » proprement dite* : le salarié dispose alors d'environ quinze ans pour « réussir sa carrière ». C'est sur cette période que se développent véritablement les politiques de mobilité.
- *la transition vers la retraite* : elle commence à 50 ans. L'essentiel des efforts de gestion des seniors s'est résumé depuis 30 ans à des pratiques de départ anticipé. Du côté du salarié comme du côté de l'entreprise, ces pratiques ont renforcé l'idée qu'il est inutile d'investir dans le développement des compétences et les parcours professionnels au-delà de cette limite. La carrière professionnelle des seniors n'a donc été que peu ou pas gérée. Certaines études montrent d'ailleurs que le désinvestissement commence même dès 45 ans¹⁵.

Plusieurs changements sont intervenus, certains lents d'autres plus soudains, pour remettre en question ce découpage de la carrière. D'une part, les politiques de mobilité, initialement destinées aux seuls cadres, tendent à se généraliser à l'ensemble des salariés. Un nombre croissant de promotions professionnelles passe par de la mobilité externe, comme le montre le tableau ci-dessous : on remarque ainsi que de 1999 à 2002 en moyenne 65 % des promotions des salariés relèvent d'une mobilité externe ; 10 % à l'occasion d'une mobilité interne, 25 % sans changement d'établissement ou d'employeur.



Source : enquêtes emploi 1991 à 2002 - Insee

D'autre part, avec la réforme des retraites dans notre pays comme dans bon nombre de pays de l'Union Européenne, ces populations salariées, considérées jusqu'ici comme « âgées », devraient voir leur taux d'activité remonter : il n'est en France que de 38 % alors qu'il culmine à près de 70 % en Suède ! L'engagement de la France au sommet européen de Barcelone en 2000 à faire remonter ce taux à 50 % dès 2010 n'est toujours pas suivi d'effet.

¹⁵ Lerais, F. et Marioni, P., *Dossier âge et emploi. Synthèse des principales données sur l'emploi des seniors*, Document d'étude n° 82, DARES, mai 2004.

Ainsi, la mobilité tout au long de la vie constitue un nouvel enjeu que les entreprises vont devoir intégrer dans la définition de leurs politiques de gestion des carrières. De plus, la question de l'allongement de la durée de vie au travail se conjugue avec de nouveaux enjeux de recrutement. Avec le départ des *papy-boomers*, plusieurs secteurs d'activité en France comme en Europe, sont ou vont être confrontés à des difficultés de recrutement, non seulement sur des cadres et des profils de hauts niveaux, mais de plus en plus souvent sur l'ensemble des niveaux de qualification¹⁶. C'est le cas aujourd'hui en France de secteurs tels que le transport public, la grande distribution, le bâtiment et les travaux publics, l'hôtellerie et la restauration. Ces secteurs présentent des signes inquiétants de pénurie de candidats et imaginent déjà de nouvelles méthodes de recrutement et de gestion des ressources humaines permettant de satisfaire leurs besoins. Le recours à la méthode dite de « recrutement par simulation » (ou méthode des habiletés) mise au point par l'ANPE, qui diffuse à un rythme rapide dans ces secteurs, en est un exemple probant.

4. Vers une gestion permanente des adaptations et des transitions

L'emploi que nous vivons en ce début de XXI^{ème} siècle n'est plus le même que celui sur lequel nous avons bâti notre contrat social il y a 50 ans. Le « plein-emploi » d'après-guerre a constitué la clef de voûte d'un accord collectif implicite, « un contrat social passé entre les différents groupes de la société, classes ouvrière, moyenne, dirigeante... fournissant un horizon d'intégration, une perspective de partage des richesses produites et des règles du jeu pour tous »¹⁷. La norme était alors l'emploi à temps plein et sous contrat à durée indéterminée. Cette norme a façonné les politiques de gestion des ressources humaines et de l'emploi des entreprises pendant plusieurs décennies.

Comme nous l'avons vu précédemment, pendant ces 30 dernières années, alors que les effectifs du salariat ont régulièrement augmenté¹⁸, toutes les formes d'emplois atypiques ou précaires ont connu dans le même temps un développement fulgurant¹⁹.

Un nouveau modèle social

Ainsi, selon Bernard Gazier, la société française évoluerait vers un modèle de « séparation sociale »²⁰ qui présenterait les caractéristiques suivantes :

- la probabilité de retrouver un emploi stable après le passage par un emploi atypique — ou ce que l'appareil statistique nomme « les formes

¹⁶ *Premières synthèses*, Les métiers en 2015 : l'impact du départ des générations du baby boom. Dares, Le Plan, décembre 2005, n° 50-1.

¹⁷ Gazier, B, *Tous « Sublimes »*, Flammarion, 2003. (rééd. en livre de poche, 2005 : *Vers un nouveau modèle social*).

¹⁸ Le nombre d'emplois en CDI ou sous statut est passé de 1983 à 2003 de 16 804 000 à 18 847 000.

¹⁹ Rigaudiat, J., article pré-cité.

²⁰ Cf également Atkinson, J., *Rapport Pauvreté et exclusion sociale*, Conseil d'Analyse Economique, La documentation française, 1998.

particulières d'emploi » (c'est-à-dire les emplois hors CDI) — diminue avec le temps ;

- le chômage est au cœur de la transformation de la relation d'emploi et se caractérise par une récurrence élevée ;
- l'insertion des jeunes dans la vie active passe de plus en plus par un emploi temporaire ;
- la probabilité de rester au chômage après 50 ans est nettement plus élevée que pour les autres classes d'âges ;
- enfin, si le niveau de formation reste un déterminant important des mobilités vers des emplois stables, l'employabilité est désormais la condition première de l'intégration dans l'emploi. Définie par Bernard Gazier comme « la capacité à demeurer autonome dans un développement de carrière, la capacité à intéresser successivement plusieurs employeurs, à changer de voie, à forger son itinéraire professionnel », elle tend à se substituer au mode traditionnel d'intégration par la sécurité de l'emploi. Son enjeu dépasse largement la seule question du retour dans l'emploi des chômeurs.

EMPLOYABILITE : DE QUOI S'AGIT-IL ?

La notion d'employabilité est une notion ancienne²¹ qui a admis plusieurs acceptions. Longtemps référée à la recherche d'emploi sur le marché externe, elle renvoie aujourd'hui à l'impératif d'adaptation des salariés aux marchés du travail interne et externe.

Si sa définition s'est stabilisée ces dernières années, le débat sur la responsabilité qui incombe à l'employeur ou au salarié pour développer l'employabilité a freiné la recherche de solutions concrètes.

Une politique d'employabilité — ou de sécurité active de l'emploi intégrée dans la politique d'emploi d'une entreprise — vise à assurer le maintien et le développement de l'attractivité des salariés au regard des besoins de performance de l'entreprise et des évolutions du marché du travail interne et externe. L'employabilité tend à maintenir les compétences des salariés, favoriser leur mobilité et leur évolution professionnelle pour préparer des évolutions possibles, internes ou externes.

Selon Bernard Gazier, ces caractéristiques conduisent à remettre en cause la vision classique de « parcours » et de « période » dans ces parcours. Dans ce nouveau contexte, le parcours des individus au travail ne peut plus se résumer²² aux trois seules étapes de carrière évoquées plus haut : recrutement-intégration à l'issue de la formation, carrière et stabilisation dans l'emploi, progression professionnelle puis transition vers la retraite. Or, on constate que ce modèle de la promotion sociale des « trente glorieuses » (mobilité ascendante forte et promotion sociale) continue de structurer le système actuel de gestion de carrières alors que les étapes ne sont plus systématiques, que les cheminements s'individualisent et que leurs logiques deviennent plus floues et plus aléatoires.

²¹ Stephany, D., *L'employabilité : des usages d'un mythe*, Entreprise&Personnel, 1996.

²² *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, atelier qualification et prospective, Commissariat au Plan, février 2003.

Aussi d'autres réponses doivent-elles être recherchées pour rendre compte de la complexité du marché du travail, des parcours professionnels actuels des individus et des besoins de « respiration » perçus comme nécessaires par nombre d'entreprises. Celles-ci s'interrogent ainsi sur les modalités de « mise en mouvement » de leurs marchés internes du travail pour faire face à leurs nouveaux enjeux de performance productive.

Le modèle des marchés transitionnels du travail

Bernard Gazier et le groupe de chercheurs européens²³ avec lequel il travaille depuis près de 10 ans, nous invitent à substituer à notre ancienne grille de lecture un nouveau modèle du monde du travail. Le modèle des « marchés transitionnels du travail » (MTT) conduit les différents acteurs — entreprises, salariés, partenaires syndicaux, pouvoirs publics — à prendre la mesure de la complexité des parcours de carrière actuels. Ce modèle a donc d'abord une ambition sociétale, celle de faire progresser le débat public autour d'un enjeu majeur : redonner aux individus, une sécurité et une reconnaissance pour palier les effets négatifs de l'instabilité actuelle du marché du travail.

Ce modèle vise aussi à identifier les leviers d'action plus adaptés à ce nouveau contexte, afin d'accompagner et de réduire les risques qui menacent les individus. Nous verrons, dans la deuxième partie, que ce modèle peut aider à mieux comprendre les transformations à l'œuvre dans les pratiques d'entreprises. Il peut ainsi aider à rechercher des leviers d'action pour améliorer leur performance (en matière de gestion des ressources humaines et de l'emploi).

Une grille d'analyse

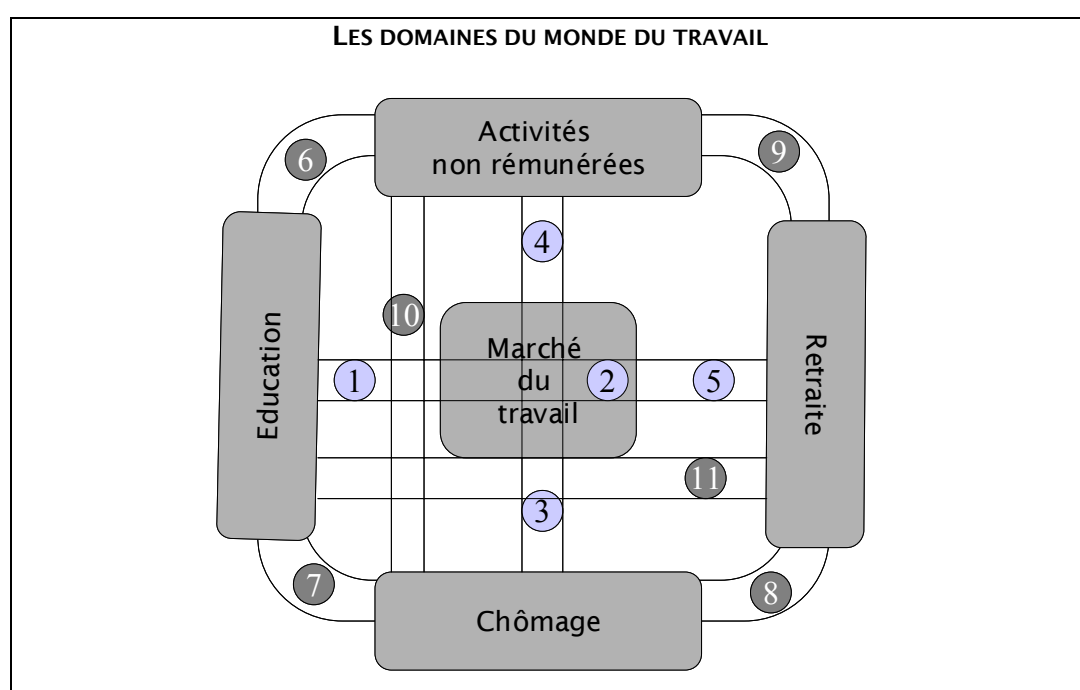
Pour appréhender la complexité du monde du travail actuel, le modèle des marchés transitionnels commence par distinguer les grands *domaines* qui structurent la vie active des personnes : éducation, chômage, activité professionnelle rémunérée, activité non rémunérée, retraite.

- **L'éducation** : ce domaine regroupe l'ensemble des institutions et moyens de la formation initiale et continue. Dans une vision initiale du monde du travail, ce domaine n'intervenait qu'à l'origine de la vie professionnelle pour permettre l'entrée sur le marché du travail. Dans le monde du travail du début du XXI^{ème} siècle, les temps de formation sont distribués tout au long de la vie. Désormais, la formation est déterminée par des besoins tels que l'évolution des compétences, la reconversion, le changement de métier, la réinsertion dans le monde du travail.
- **Le marché du travail** : ce domaine comprend toutes les activités rémunérées, travail salarié comme travail indépendant. Les trajectoires sur le marché du travail, nombreuses, sont devenues complexes. Le développement des formes particulières d'emploi (tableau p. 8) montre que bon nombre de parcours professionnels, autrefois de nature plutôt linéaire, tendent à se composer de successions de projets temporaires

²³ Programme européen TRANSLAM (Transitional Labour Market). Sous la direction de G. Schmid et B. Gazier, *The new dynamics of full employment. Social Integration Through Transitional Labour Markets*, Edward Elgar, 2002.

et de trajectoires discontinues. Beaucoup de salariés naviguent désormais entre différents types de liens salariaux.

- **Les activités non rémunérées** : elles comprennent les périodes de la vie où un individu, volontairement ou non, se consacre à des activités non professionnelles (éducation des enfants, bénévolat, congés sabbatiques, militantisme associatif ou politique...).
- **Le chômage** : ce domaine désigne les individus en recherche d'emploi. La période actuelle est caractérisée par l'accroissement du temps passé dans cette sphère avant de retrouver un emploi. Cet allongement du temps conduit à l'isolement social et au risque d'exclusion.
- **La retraite** : ce domaine concerne les individus salariés ayant atteint les conditions requises pour cesser leur activité professionnelle et prétendre au financement d'un revenu de remplacement (pension de retraite).



Source : WZB - Unité de recherche « labor market policy and employment »

Comme l'illustre ce tableau, le modèle des marchés transitionnels met ensuite l'accent sur les possibles champs de transition entre ces domaines.

Des transitions critiques

Le modèle identifie une série de « transitions critiques » qui, pour les individus, constituent autant de zones à risques. Il s'agit dès lors d'apprendre à les identifier pour mieux les anticiper. Le modèle des marchés transitionnels distingue deux types de transitions.

En premier lieu, il signale les transitions principales (1 à 5) :

1. **Entre le système éducatif et l'emploi** : le passage de la formation initiale au marché du travail, autrefois automatique, est de plus en plus délicate, près de 25 % des jeunes commençant par rejoindre le domaine du chômage avant celui de l'emploi.

De plus, le retour au système éducatif à plusieurs reprises au cours de la vie professionnelle est devenu une caractéristique du monde du travail.

2. **Au sein de l'emploi (d'un emploi à l'autre)** : les transitions concernent tous les types de mobilité qui s'effectuent au sein des entreprises. Il peut s'agir de mobilités fonctionnelles, promotionnelles ou géographiques à l'intérieur d'une même entité comme à l'intérieur de structures organisationnelles différentes (siège, filiales, divisions, branches...).
3. **Entre emploi et chômage** : le passage par le domaine du chômage est une donnée normale des marchés du travail. Cette transition est néanmoins vécue de manière dramatique quand elle n'est pas accompagnée de dispositifs permettant de la sécuriser et d'éviter l'exclusion consécutive à une durée de chômage trop importante.
4. **Entre emploi et activités non rémunérées** : ces transitions peu nombreuses seraient susceptibles de se développer à la faveur de l'évolution des choix de vie des individus : congé parental, année sabbatique, prise en charge des parents âgés, etc. Elles peuvent être subies ou choisies.
5. Enfin, **entre emploi et retraite** : cette transition peut être vécue positivement ou comme un processus douloureux d'exclusion, selon que la trajectoire professionnelle antérieure de chaque individu²⁴ aura développé sa capacité à préparer un projet personnel pour sa retraite.

En second lieu, le modèle identifie les transitions que l'on pourrait qualifier de périphériques (6 à 11). Il s'agit des transitions entre l'éducation et le chômage (7) ; le chômage et la retraite (8) ; les activités non rémunérées et la retraite (9) ; Le chômage et les activités non rémunérées (10) ; la retraite et la formation (11). Dans un modèle d'emploi à vie et de carrière linéaire, ces transitions, sont moins courantes et moins repérées que les précédentes. Par conséquent, elles font l'objet d'approches beaucoup moins structurées. Mais dans un monde du travail plus incertain où les trajectoires se construisent et s'orientent selon des logiques plus aléatoires et circonstanciées, ces transitions prennent une importance accrue. Or, elles correspondent pour une grande part à des situations subies et accidentelles et révèlent les dangers d'une absence de sécurisation des trajectoires.

Tout au long de leur vie professionnelle, les individus naviguent désormais entre différents rapports de travail, différents métiers et différents statuts. Dès lors, la question centrale, dans la gestion des parcours professionnels, est comment gérer et accompagner les *transitions* entre les différents domaines du travail.

Une grille transposable au fonctionnement interne de l'entreprise

Les marchés transitionnels du travail, sont « l'ensemble des conditions qui sont mises en place par les acteurs nationaux, locaux, publics et privés pour faciliter ou freiner les transitions »²⁵. Par exemple, lorsqu'un salarié effectue une mobilité interne, le *marché transitionnel* associé est l'ensemble

²⁴ Flamant, N., *Les jeunes, les seniors et l'entreprise. Faux débats, vraies questions*, op. cit.

²⁵ Gazier, B., *Tous sublimes*, ouvrage pré-cité

des dispositions négociées ou non au travers d'un accord collectif, qui fixe les conditions d'accompagnement de cette transition. Lorsqu'un salarié quitte son emploi pour en rechercher un autre sur le marché externe du travail, *le marché transitionnel* associé est l'ensemble des garanties collectives prévues par les politiques publiques de l'emploi pour accompagner et sécuriser cette transition.

Les marchés transitionnels du travail ont pour premier objet d'agir sur la mobilité des salariés les plus faiblement équipés afin de leur permettre d'accroître la maîtrise de leur carrière professionnelle.

Au-delà de son ambition macro-sociale, ce modèle nous fournit une grille de lecture pertinente pour revisiter les pratiques d'entreprises sur le champ de la mobilité et de la gestion des carrières. Il fournit non seulement une grille de lecture pour comprendre les réalités récentes de la vie professionnelle, mais aussi le moyen d'identifier les leviers d'action qui répondent aux nouveaux enjeux des entreprises et à ceux des salariés.

Nous retiendrons du modèle des marchés transitionnels qu'il insiste sur la nécessité d'observer cinq principes d'action pour faciliter les transitions :

1. Fournir aux individus les moyens d'analyser leur situation professionnelle au regard de leur environnement.
2. Fournir aux entreprises les moyens d'analyser et de diagnostiquer la situation de leur marché du travail.
3. Conduire les acteurs du marché du travail à identifier les leviers d'action qui sécuriseront les transitions des personnes.
4. Mieux articuler les leviers d'action relevant des différents acteurs du marché du travail.
5. Evaluer l'impact de ces actions sur la performance des entreprises et la sécurisation des trajectoires des individus.

C'est en partant de cette grille de lecture que la partie suivante analyse les pratiques d'entreprises.

2. Du développement de la mobilité aux politiques d'employabilité

Comme nous l'avons vu, dans les modèles traditionnels de gestion des ressources humaines, la recherche de flexibilité ne concernait que les carrières des cadres. Il s'agissait alors de développer leur potentiel à travers les parcours de métiers, la mobilité géographique et le développement des compétences, mais aussi de les fidéliser par l'attrait du travail offert et la promesse de carrière.

L'extension des politiques de flexibilité par la mobilité et la gestion de carrières à d'autres catégories de salariés a vu le jour dans des entreprises sous contrainte majeure d'un statut protecteur. Celui-ci interdisait de fait tout licenciement et obligeait l'entreprise à faire évoluer ses ressources humaines en même temps que les évolutions stratégiques de métiers.

Aujourd'hui, ces pratiques s'étendent à des secteurs très variés (assurances, banques, industrie électrique et agro-alimentaire, distribution...). Dans ces entreprises marquées par de fortes évolutions des métiers, les politiques et des pratiques de mobilité visent à accompagner et à sécuriser les trajectoires individuelles des personnes.

Les pratiques se sont peu renouvelées, mais le contexte a considérablement changé. Dans la période la plus récente, les entreprises sont entrées dans une logique de mouvement permanent qui oblige l'ensemble des salariés à d'incessantes adaptations associées à des incertitudes toujours croissantes quant à leur propre avenir. Les politiques de mobilité et de flexibilité produisent des effets sur l'entreprise et sur les salariés qui contribuent à dessiner un nouveau modèle de relation d'emploi.

1. Trois degrés de flexibilité et de mobilité

L'examen des pratiques conduit à identifier différentes logiques et à les situer sur une échelle d'investissement allant de la simple « mise en mouvement des salariés à la gestion de leurs « transitions ». Ceci nous permet d'identifier trois degrés dans les politiques de flexibilité de mobilité.

« Fluidifier » le marché interne de l'emploi

Ce premier groupe d'entreprises développe depuis les années quatre-vingt, une « mise en mouvement » des compétences et des salariés à l'intérieur de son marché interne du travail.

Pour poursuivre cet objectif, les politiques d'entreprises s'appuient sur la diversité des acteurs de leur marché interne : salariés, managers, fonction Ressources humaines, voire organisations syndicales... Elles supposent que tous contribuent à ce que la mobilité et la gestion de carrière soit désormais le produit de la rencontre entre deux projets : celui de la direction de l'entreprise, de sa stratégie et de ses besoins en emplois et compétences et celui du salarié acteur de son projet professionnel.

Ces démarches tentent de définir un « modèle de gestion de carrière à responsabilité partagée ». La mobilité relève ici du strict volontariat, sur un marché du travail peu encadré. Elle reste circonscrite au marché du travail interne à l'entreprise. Elle est motivée par le risque, identifié par l'employeur des entreprises concernées, de sclérose qui pourrait affecter les salariés qui n'auraient pas été suffisamment incités à « bouger avec l'entreprise ». L'enjeu n'est donc pas d'accompagner des mutations radicales de métiers, comme on le verra plus loin pour d'autres pratiques, mais d'alerter par des sollicitations tangibles les salariés sur le risque que l'immobilisme professionnel leur fait courir.

Les démarches qui en découlent s'appuient sur d'importants processus de communication interne destinés à donner une visibilité sur l'évolution des métiers et les opportunités de mobilités. Les intranets métiers et les forums métiers en sont les principaux outils. La gestion de la mobilité relève, quant à elle, de dispositifs tels que l'entretien annuel d'appréciation, les revues de personnel et les bourses de l'emploi. Enfin, les règles du jeu de la mobilité et de la gestion de carrières sont souvent définies par une charte de la mobilité établissant les droits et devoirs des différents acteurs.

DEVELOPPER LA MOBILITE CHEZ CIMENTS CALCIA

Ciments Calcia est la filiale d'ItalCementi pour la France et la Belgique. Elle détient 35 % de ces marchés. Son organisation est atomisée sur l'ensemble du territoire français et belge avec plus de 300 sites dans lesquels se répartissent 5 000 salariés. L'entreprise souhaite développer fortement la mobilité (en 2003, les mobilités volontaires représentent 1 % de la population totale) entre les métiers pour la population cadre et non cadre. La mobilité devient un moyen de rétention des personnels qualifiés dans un marché du travail où les cimentiers n'ont pas forcément une image très attractive. Les outils de gestion mobilisés à cet effet sont la communication métiers, la valorisation des mesures d'incitation et l'accompagnement individuel.

De nombreuses autres entreprises ont mis en place de telles démarches. A la RATP, chez Siemens, Marsh, La Française des jeux, Pages Jaunes ou encore le Groupe CIC... les politiques de mobilité reposent sur la responsabilisation des salariés dans la construction de leur parcours professionnel et, pour ce faire, sur une meilleure lisibilité quant à l'évolution des métiers et aux perspectives d'emploi. Ces pratiques sont courantes dans les entreprises qui cherchent à « fluidifier » leur marché interne de l'emploi. Comme nous l'avons vu ci-dessus, la mobilité peut répondre à des enjeux d'évolution organisationnelle et de mise en mouvement. Elle peut aussi répondre à des enjeux de rétention de certains salariés. Ces approches relèvent à la fois de la gestion individuelle et collective des ressources humaines en s'appuyant de façon privilégiée sur les managers. On délègue à ceux-ci la mise en œuvre des principes

d'action d'un jeu « gagnant-gagnant » entre salariés et entreprise : recueil des souhaits d'évolution lors de l'entretien annuel d'évolution corrélé à une information sur les évolutions des métiers.

Il s'agit, selon le DRH de l'une de ces entreprises, de « faire en sorte que les personnes se rendent compte à temps du nouveau contexte dans lequel l'entreprise est placée », en dehors de toute situation de gestion de crise. Mais, de l'avis même des DRH, cette approche connaît des difficultés de mise en œuvre du fait même de cette absence d'urgence qui n'incite ni les salariés ni les managers à agir.

« Faire l'entreprise de demain avec les salariés d'aujourd'hui »

Ce deuxième groupe d'entreprises a engagé une re-allocation collective de ses ressources humaines vers des métiers nouveaux ou en mutation, générateurs de forte valeur ajoutée. Ces politiques visent donc le redéploiement et la reconversion des personnes pour répondre aux évolutions de ces métiers et aux nouveaux besoins de l'entreprise.

Historiquement, ces politiques ont été portées par des entreprises telles que Merlin Gerin dans les années quatre-vingt qui, à travers la célèbre opération « 1000/1000 » montrait pour la première fois les bénéfices que l'entreprise était en droit d'attendre d'une démarche de redéploiement interne des compétences. Puis, des entreprises sous contrainte de statut privé, faisant le constat du peu d'efficacité des politiques de mobilité antérieures, ont développé des dispositifs plus efficaces d'accompagnement des trajectoires professionnelles. C'est le cas, par exemple, de France Télécom ou La Poste. Ces politiques se sont ensuite progressivement étendues à d'autres types d'entreprises.

LA POLITIQUE DE REDEPLOIEMENT DE FRANCE TELECOM

En 1996, France Télécom a été l'une des toutes premières entreprises à avoir inauguré une politique de redéploiement intégrée à sa politique Ressources humaines.

Dans un marché des télécoms caractérisé par une mutation très rapide des besoins et une recomposition permanente du paysage des opérateurs, France Télécom a alors instauré, par un accord social reconduit en 1998, une politique de déploiement volontaire de ses effectifs. Dans un premier temps, le redéploiement a porté sur les effectifs des activités d'équipement vers les fonctions commerciales. Puis ceux des états majors vers les unités opérationnelles. La politique de déploiement concerne aujourd'hui tout type d'emplois dans l'ensemble du groupe. L'objectif est d'une part de faire migrer l'emploi vers les besoins de l'entreprise : les nouveaux métiers et nouveaux services. D'autre part, il s'agit de se rapprocher des normes de frais généraux des principaux compétiteurs mondiaux des télécoms.

Ce processus de redéploiement s'appuie sur une identification fine des métiers et des besoins en compétences nouvelles. Sa mise en œuvre repose sur : une forte responsabilisation des managers d'unité pour définir leurs cibles d'effectifs dans le cadre du processus budgétaire annuel. La conception des processus de redéploiement est centralisée, sa mise en œuvre est décentralisée.

Toutes les populations, cadres et non cadres, sont concernées. L'approche retenue s'appuie sur une anticipation des compétences futures et des organisations

associées. Ainsi, l'entreprise a implanté des activités nouvelles (plateformes de services de relations client) là où se trouvaient les individus à redéployer.

Cette politique de redéploiement s'appuie en premier lieu sur un accompagnement managérial lourd et sur un outillage conséquent : des parcours qualifiants destinés à développer les compétences des salariés qui changent de métier, des formations longues de reconversion (CAP Avenir), une information très structurée sur le marché de l'emploi interne (Planète emploi sur Intranet), une fonction d'orientation et d'accompagnement (espaces mobilité, soutien, coaching). La démarche s'appuie également sur les outils classiques de la mobilité tels que les entretiens et les comités de carrières.

En juin 2003, un nouvel accord-cadre sur le développement des compétences et la mobilité prévoit et organise les possibilités de mobilité des fonctionnaires de l'entreprise vers les fonctions publiques d'Etat, territoriale et hospitalière. En vertu de cet accord en 2004, près de 266 départs ont été affectés vers le Ministère de l'Equipement, 150 vers le ministère de l'Education nationale, 420 en pré-recrutement vers la fonction publique territoriale.

En huit ans, la politique de France Télécom aura permis d'effectuer près de 50 000 redéploiements faisant de cette approche un véritable outil de gestion des carrières de l'ensemble des populations salariées.

Axa France nous fournit une autre illustration d'une telle approche liée à la transformation radicale de l'entreprise. Celle-ci s'est développée avec la mise en place d'une nouvelle organisation destinée à renforcer la relation commerciale et la relation de service.

LA DEMARCHE « CAP METIERS » D'AXA FRANCE

Filiale du groupe Axa, Axa France, emploie 18 000 salariés dont 4 000 commerciaux. La moyenne d'âge est de 44 ans et l'ancienneté moyenne de 19 ans. En 2001, Axa passe d'une organisation en réseau à une organisation par métiers, accompagnant la segmentation de sa clientèle : particuliers et professionnels d'une part, et entreprises d'autre part. L'objectif est d'améliorer fortement la qualité de service grâce à une optimisation des compétences disponibles et à une décentralisation des décisions de gestion opérationnelle au plus près du terrain. Dans un contexte d'émergence de nouveaux concurrents venus du monde bancaire ou mutualiste, la réduction des frais généraux par une rationalisation des processus et par l'amélioration des résultats techniques, constituent également des objectifs prioritaires.

La démarche mise en œuvre se traduit par « CAP métiers », dispositif destiné à passer d'une mobilité professionnelle « volontaire et spontanée » à une mobilité « volontaire mais incitée ». Il repose sur un accord social signé pour 3 ans en 2003 avec quatre organisations syndicales. Sur la base du volontariat, CAP Métiers incite les salariés des postes fonctionnels (secrétaires, statisticiens, courrier...) à évoluer vers des postes opérationnels de la relation client, créés dans le cadre de la nouvelle stratégie.

Pour ce faire, CAP Métiers prévoit un accompagnement individualisé comprenant notamment : une information sur les métiers, des aides financières (primes de trajet, abonnement de travail, gardes d'enfants, primes de mobilité d'adaptation...), un suivi individualisé (bilan personnalisé, entretien d'orientation, recrutement, formation et tutorat d'intégration dans le nouveau poste). L'ensemble du dispositif, privilégiant le « sur mesure », est assorti de garanties contractuelles (salaire, qualification, volontariat) et d'une possible réversibilité (retour dans le poste antérieur ou équivalent en cas d'échec).

A fin 2005, CAP métiers aura permis d'engager plus de 3 000 mobilités depuis sa création. 47 % des salariés qui ont changé de métier ont plus de 45 ans. L'entreprise entend renouveler cette démarche au-delà de 2005 et l'étendre à d'autres activités du groupe.

Ce dispositif se conjugue aujourd'hui avec *Ressources Plus*, dispositif plus ancien d'intérim interne offrant des contrats de 1 à 3 ans aux salariés en redéploiement pour remplir des missions internes avant de rejoindre un autre métier.

Plusieurs entreprises ont mis en place de tels dispositifs de redéploiement et de reconversion internes. Dans un contexte de restructuration, Thalès créait en 1999 la structure Missions et Conseil, avec une triple vocation : être un dispositif innovant de mobilité et de gestion de carrières notamment pour les ingénieurs ou les managers en disponibilité suite à des ré-organisations ; constituer une structure de conseil interne offrant aux salariés une dynamique de ressourcement des compétences liée à l'exercice d'une nouvelle activité; enfin, capitaliser les bonnes pratiques en matière de mobilité et de gestion de carrières. Depuis 1999, plus d'un millier de personnes sont passées par Thalès Missions et Conseil.

Schneider Electric, le Crédit Agricole ont également investi dans de tels dispositifs. Dans la plupart des cas, ces dispositifs viennent renforcer ou réorienter les processus habituels de gestion des Ressources humaines. Certes, ils font appel à diverses techniques et divers savoir-faire empruntés à la gestion des carrières ou de la mobilité (communication métiers, entretiens de bilan, bourses de l'emploi, revue du personnel, ingénierie de formation individualisée, tutorat d'intégration, etc.). Mais leur valeur ajoutée réside moins dans l'accumulation d'outils que dans leur articulation avec les buts définis : connaître ses ressources pour les ré-allouer en fonction de l'évolution des métiers et des besoins stratégiques de l'entreprise ; instaurer un suivi professionnel en ligne avec les besoins de l'entreprise ; faire acquérir et diffuser une culture de mobilité. Une dernière illustration de cette logique nous est donnée par l'expérience du Groupe CIC.

LE DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT DE LA RECONVERSION PROFESSIONNELLE DU GROUPE CIC

A l'heure où de nouveaux acteurs de distribution des produits bancaires investissent le marché des particuliers, le groupe CIC (24 000 personnes) décide de renforcer sa stratégie fondée sur la qualité de service et sur une plus forte décentralisation des responsabilités au plus près des clients.

Les produits et services, développés par des filiales spécialisées par métier bancaire et des activités support mutualisées, sont distribués par les banques régionales du groupe et leurs réseaux d'agence, (Lyonnaise de Banque, CIAL...).

Dans ce nouveau système, la force commerciale doit s'accroître et être fortement responsabilisée. Les fonctions du siège doivent être mutualisées et les salariés reconvertis vers le réseau.

La politique de mobilité vise à favoriser les mouvements de mobilité du siège vers le réseau, du siège vers les centres de relations clients, des agences vers les métiers commerciaux, et des agences vers les métiers support (analyse de risque, marketing...).

L'accompagnement de la reconversion professionnelle concerne 1 000 personnes sur un effectif global de 24 000. En 2005, il a fait l'objet d'un accord social au niveau du groupe. Il définit la reconversion (changer d'emploi et non pas s'adapter à un nouvel emploi), et prévoit un dispositif en 8 étapes : information, 1 à 3 entretiens, appropriation, préparation au changement, parcours de découverte, immersion, affectation et suivi.

Le groupe envisage ultérieurement de diffuser cette approche à tous les métiers car les besoins de flexibilité interne deviennent permanents.

Dans ces entreprises, de différents secteurs et de différents statuts, les politiques et les dispositifs de redéploiement répondent à des enjeux identiques : structurer les nouvelles organisations autour du client et gérer les sur-effectifs qu'elles dégagent, accroître la flexibilité qualitative interne en « assouplissant » le système d'emploi ; enfin, faire évoluer fortement les dispositifs traditionnels de mobilité et de gestion de carrière en allant jusqu'à faire de ce thème un élément central du dialogue social. Cette contractualisation implique une transformation assez radicale du compromis social entre l'entreprise et ses salariés. Elle conduit à remplacer la vision antérieure de l'emploi (activité stable dans le cadre d'un contrat stable) par une nouvelle approche fondée sur un échange contractuel « emploi contre mobilité ». Ce nouveau compromis suppose que l'entreprise s'engage à donner plus de visibilité sur les changements qui affectent le marché interne du travail. Il implique la mutualisation des problématiques d'emploi des différentes entités de l'entreprise. Il implique également que l'entreprise propose des parcours permettant de développer les compétences des individus et que ceux-ci acquièrent une vision transversale de l'entreprise. Enfin, ce nouveau compromis s'accompagne d'une prise en charge individualisée des personnes (processus d'orientation professionnelle, dispositifs de formation) permettant de sécuriser des parcours que les salariés analysent très souvent comme des ruptures.

Selon cette perspective, la transformation de l'entreprise repose sur l'évolution professionnelle et la mobilité interne des salariés. Les politiques de mobilité visent à accompagner les transitions des individus sur le marché interne du travail. Les pratiques répondent à une logique de *stabilisation*. La performance économique de l'entreprise passe alors par sa capacité à déployer et redéployer en permanence ses ressources humaines, dont les compétences se renouvellent régulièrement, à mesure de l'évolution de ses métiers et de l'émergence de nouvelles activités. Du côté du salarié, idéalement, cette forme de mobilité doit permettre de diversifier ses expériences et de construire de nouvelles compétences qui puissent, le cas échéant, servir de nouvelles ambitions de carrière.

Si l'objectif principal de ces politiques est « d'optimiser » le marché interne du travail, elles n'ignorent cependant pas la perspective d'aménagement de passerelles avec les marchés externes. Ainsi les passerelles vers des marchés proches (fonction publique pour France Télécom) ou complémentaires (mise à disposition par Schneider Electric de compétences internes pour des PME) préfigurent des perspectives d'accompagnement de transitions plus complexes.

La mobilité au service de l'employabilité

Ce troisième groupe d'entreprises a franchi un degré supplémentaire dans l'échelle des politiques de flexibilité interne et de mobilité organisationnelle. Prenant en compte la nouvelle donne du contexte économique, ces entreprises ont remis en question le contrat implicite de long terme les liant à leurs salariés. Elles constatent par ailleurs que les nouvelles formes d'organisation du travail qu'elles mettent en place exigent de leurs salariés des compétences plus importantes et plus larges, qui ne se limitent plus aux seules compétences techniques. Ces entreprises cherchent aussi à développer une nouvelle forme de gestion de l'emploi et des mobilités visant à « mieux équiper » les salariés pour faire face aux changements et aux mutations du travail en cours ou à venir.

L'objectif est ici de créer les conditions d'entretien et de développement de l'employabilité des salariés, tant sur le marché interne du travail que pour faire face, le cas échéant, aux besoins du marché externe à l'entreprise.

Contrairement aux groupes d'entreprises observés précédemment, la mobilité et la gestion de carrière ne visent pas ici l'objectif de stabilisation des salariés. Il s'agit davantage de reconsidérer le modèle salarial de « l'emploi à vie ». En même temps qu'elles accroissent leur flexibilité, ces entreprises introduisent une gestion plus segmentée des populations tout en cherchant à les protéger contre les risques de désadaptation aux marchés internes ou aux marchés externes du travail.

Ces entreprises ont mis en place depuis longtemps des politiques actives de développement des Ressources humaines. Elles se sont distinguées par la qualité de l'accompagnement social de leurs restructurations industrielles. A travers ces politiques de long terme, elles ont cherché à concilier compétitivité et sécurité de l'emploi en introduisant une gestion par les compétences ou en mettant en place des politiques actives de reclassement.

Cependant, ces démarches rencontrent leurs limites. Les populations les plus touchées par les restructurations (ouvriers et employés) ont une faible capacité de mobilité fonctionnelle, du fait des trajectoires immobiles et des faibles qualifications, mais aussi géographique, du fait des contraintes de revenus et de niveaux de vie (forte dépendance du 2^{ème} salaire). Il est d'autant plus nécessaire, comme nous le verrons plus loin, de mieux prendre en compte les contextes des territoires sur lesquels ces démarches s'exercent.

Au sein de ces entreprises, le concept d'employabilité commence ainsi à occuper une place centrale dans les politiques d'emploi et de mobilité. Dans un contexte où la garantie de l'emploi constitue de moins en moins la norme, le maintien de l'employabilité dépend de deux facteurs.

D'une part il dépend de la capacité du salarié à s'inscrire dans une dynamique d'évolution et à définir un projet professionnel (qui peut se développer à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise). Un salarié qui comprend les avantages qu'il retire en développant ses compétences sera d'autant plus attentif aux opportunités d'apprentissage offertes par l'entreprise. D'autre part, l'employabilité dépend des contextes mis en place par l'employeur. Celui-ci va devoir s'impliquer dans la création de

situations de travail qui soient à la fois porteuses de sens pour le salarié et sources d'apprentissage pour que celui-ci, confronté à des situations nouvelles, puisse développer des compétences connexes par rapport au cœur de son métier.

En ce sens, l'employabilité relève d'une co-responsabilité et d'une interaction permanente entre l'engagement du salarié et celui de l'entreprise. La démarche mise en œuvre par Danone illustre cette ambition.

UNE POLITIQUE D'EMPLOYABILITE EN FAVEUR DES NON CADRES CHEZ DANONE

La politique Ressources humaines du groupe Danone a notamment pour objectif le développement professionnel de tous ses salariés, quel que soit le statut. A côté du projet ODYSSEE destiné aux managers, le projet EVOLUTION, lancé en 2004, s'adresse à l'ensemble des employés et ouvriers. Cette politique répond à plusieurs enjeux : accompagner les variations d'activité, améliorer la performance des entités, identifier de nouveaux leviers de motivation, en restant fidèle aux valeurs du double projet économique et social du Groupe.

EVOLUTION s'adresse aux 90 % des salariés du groupe (79 000 personnes sur 89 949 en 2003), majoritairement des opérateurs, sur les 203 sites de production à travers le monde.

Cette politique s'appuie sur une analyse préalable de la diversité des problématiques d'emploi liées aux différents contextes mondiaux d'implantation du groupe. Mais, tout en tenant compte de cette diversité, elle s'incarne à travers une série d'exigences fondamentales valables pour tous.

- Assurer l'acquisition ou le maintien des compétences de base des salariés à faible niveau de qualification.
- Développer l'initiative et les nouvelles compétences pour accompagner la mise en place des nouvelles organisations : instauration d'un passeport de compétences qui permet d'assurer la traçabilité des parcours et des formations.
- Mettre en place des systèmes de classification et d'évaluation individuelle qui valorisent l'acquisition des compétences ; accompagner ce dispositif d'un entretien individuel de développement tous les trois ans.
- Proposer des parcours professionnels qui favorisent la mobilité (et qui détectent les situations d'immobilisme avec une alerte au bout de 5 ans).
- Développer la formation pour tous (capital de 20 h de formation annuelle).

Cette politique est pilotée au moyen d'indicateurs précis de gestion et de standards de résultats. Chaque entité opérationnelle peut, sur cette base, mettre en place son plan d'action employabilité en s'appuyant sur le diagnostic préalable de ses enjeux spécifiques économiques et sociaux. La démarche propose ainsi quatre familles de leviers : les opportunités de formation, les perspectives d'évolution à travers des parcours professionnels, le choix de modes d'organisation responsabilisants, la mise en œuvre de partenariats avec l'environnement externe à l'entreprise.

Chez Danone, le développement de l'employabilité des salariés non cadres poursuit deux finalités. Une finalité économique : disposer des ressources en main d'œuvre adaptées aux besoins de chaque entité opérationnelle compte tenu de ses objectifs de performance. Une finalité sociale : prévenir les risques d'exclusion des salariés peu qualifiés dont la situation professionnelle, faute d'une vigilance suffisante, a conduit à un risque d'inemployabilité. Bien sûr, l'entreprise conforte son image d'entreprise « socialement responsable » en préparant ses salariés aux risques que peuvent engendrer des restructurations.

D'autres groupes tels que Schneider Electric étendent ce type de politique à l'ensemble des personnels, des cadres aux personnels peu qualifiés.

**DEVELOPPER L'EMPLOYABILITE DANS LES PRATIQUES MANAGERIALES
CHEZ SCHNEIDER ELECTRIC FRANCE**

Au sein d'un groupe mondial de 85 000 personnes présent dans 130 pays, Schneider Electric France (13 000 personnes) a inscrit le développement de l'employabilité dans son programme d'entreprise, New 2.

Suite aux plans de réduction de l'emploi de 2004, l'enjeu est de restaurer une dynamique d'emploi : donner des perspectives d'évolution, attirer de nouveaux talents, accroître la fluidité. Cette politique doit être un levier de performance économique. La démarche suppose une sensibilisation des managers opérationnels à cette nouvelle orientation politique qui doit déboucher sur :

- un plan employabilité par entité
- un renforcement du levier formation : l'accord triennal signé le 2 décembre 2005 avec quatre organisations syndicales prévoit le doublement des formations diplômantes et qualifiantes ainsi que la promotion de l'utilisation du droit individuel à la formation (DIF)

Danone comme Schneider ont mis en place des démarches « à froid » c'est-à-dire sans projet associé de suppression d'emplois. Cependant, en France, la plupart des politiques d'employabilité ont été mises en place en situation de crise, à l'instar d'Arcelor.

RECONVERSION ET EMPLOYABILITE CHEZ ARCELOR

En 1999, Usinor (devenu Arcelor en 2002) décide de céder son activité produits longs, implantée sur le site de Moselle (Gandrange). Mittal Steel n'accepte de reprendre l'activité qu'à la condition de supprimer 200 emplois. Usinor crée alors une société de service, Hommes et Emplois, dans laquelle sont embauchés les 200 salariés en sureffectif. Après une analyse approfondie des compétences de ces salariés, l'entreprise détermine sa vocation. Elle développe deux séries de services : la numérisation de documents (c'est aujourd'hui l'un des trois grands opérateurs français de ce secteur) et le second œuvre du bâtiment.

Depuis sa création, 240 personnes sont passées par H&E et l'entreprise réalise 4 millions d'euros de chiffre d'affaires. Même si elle n'est pas encore rentable, le surcoût qu'elle représente pour le groupe Arcelor est jugé par celui-ci bien moindre que ce qu'aurait coûté un plan social.

Les politiques que nous venons d'observer ne se contentent pas d'accompagner les transitions des personnes sur les marchés internes du travail. Elles portent également sur les passerelles entre les marchés du travail internes et les marchés externes. Elles visent également à accompagner les transitions entre l'emploi et le système éducatif avec, notamment, un recours accru aux formations diplômantes et qualifiantes.

Le territoire comme espace de gestion des transitions

L'approche territoriale apparaît désormais comme une dimension complémentaire des politiques de mobilité et d'employabilité notamment. Cette approche est fortement marquée par une perspective de responsabilité sociale.

Les grands groupes qui développent cette dimension ont traditionnellement des relations étroites avec leur environnement immédiat, tels Sanofi Aventis, Schneider Electric, Casino, Carrefour, ST Microelectronics ou Renault Trucks. Ils ont construit leur *ancrage territorial* de diverses façons : les politiques d'insertion, la dynamisation du tissu économique local et l'aide aux PME, l'accompagnement des sous-traitants locaux et, parfois plus largement, la préparation du territoire aux mutations économiques.

Dans cette perspective, la mobilisation du territoire dans les politiques de mobilité et d'employabilité suppose qu'il soit l'objet d'un développement économique et social équilibré.

Ceci tire un premier enjeu : « l'attractivité » des territoires, condition de maintien et de développement de l'activité de ces entreprises. Pour ce faire, ces grandes entreprises développent des partenariats avec d'autres entreprises mais également avec les institutions locales, les collectivités territoriales, et autres services publics de l'emploi (ANPE, AFPA, Missions locales...) afin :

- d'identifier les besoins en emploi de leur territoire ;
- de mobiliser les capacités de financement territoriales (contrat Etat-Région par exemple) pour accompagner l'orientation, la formation et l'accès à l'emploi *via* notamment le développement de l'apprentissage ;
- de créer les conditions d'infrastructure (logements, transports, cohésion sociale et urbaine, appareil de formation, culture...) nécessaires à la création de richesses et de compétences ;
- de tisser des actions inter entreprises en favorisant la mutualisation des ressources des PME *via* la création de groupements d'employeurs pour mettre en commun les moyens de recrutement, de gestion des ressources humaines et de mobilité.

C'est dans le cadre de cet investissement local que se développent ensuite des politiques de mobilité tournées vers l'extérieur pouvant prendre diverses formes : essaimage ou groupements d'employeurs.

LE PRINCIPE DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

Créés en 1985, les groupements d'employeurs sont aujourd'hui environ 3 900 et emploient 20 000 salariés.

Ce type d'organisation est porté par une association d'employeurs financièrement solidaires. L'association est en capacité de fournir une prestation « à la carte » pour chacun de ses adhérents (recrutement, formation, détachement temporaire de ressources...), à condition qu'elle soit compatible et complémentaire des prestations et besoins des autres entreprises. Le succès de ce type de dispositif dépend donc aussi fortement de l'homogénéité des cultures, statuts et rémunérations proposés par les entreprises adhérentes.

Les prestations fournies pour chacune des entreprises adhérentes doivent être clairement définies, dans une logique de contrat de service spécifique.

Le GE porte les contrats de travail, prend en charge la formation de ces salariés pendant les périodes « creuses », assure la gestion administrative, les recrutements...

Le recours à un « tiers employeur » permet de sécuriser des situations professionnelles dispersées auprès de multiples employeurs.

Ces approches concertées visent un maillage entre territoires, institutions et acteurs économiques qui fondent le moteur de développement économique et social des territoires sur l'élévation générale du niveau de compétences et d'employabilité.

Les approches développées par certains secteurs d'activités comme le tourisme ou l'hôtellerie à propos des salariés saisonniers peut préfigurer des pratiques de développement de la mobilité dans une perspective d'employabilité et de sécurisation du parcours professionnel.

LE CONTRAT MER MONTAGNE DE PROFESSIONNALISATION

Pour aider les salariés saisonniers du tourisme et de l'hôtellerie à enchaîner les contrats de travail en évitant les temps morts, des clubs d'entreprises issues des régions de montagne et du tourisme côtier se sont constitués par exemple entre le département de la Savoie et la Vendée pour professionnaliser et fidéliser les travailleurs saisonniers de ces secteurs dans le cadre d'un protocole de douze mois.

Le saisonnier est engagé successivement dans deux entreprises pour cinq mois consécutifs dans chacune. Chaque période comporte quatre mois de travail et un mois de formation à la charge de l'Etat et d'un organisme collecteur agréé ; le reste du temps, le salarié bénéficie de congés payés. Les entreprises sont exonérées la première année de charges sociales.

Si nous remobilisons notre grille de lecture des marchés transitionnels, les politiques décrites ici visent à accompagner les transitions des personnes au sein du marché interne du travail des entreprises, certes, mais aussi entre le marché du travail interne et les marchés externes. Elles visent également à accompagner les transitions entre l'emploi et le système éducatif. Comme nous le verrons au chapitre suivant, les leviers de la formation mis ici au service de l'employabilité, traduisent dans ce cas une préoccupation de partage de responsabilité entre l'entreprise et les salariés dans le développement de leur employabilité à travers une perspective de développement des compétences tout au long de la vie. Le recours accru aux formations diplômantes et qualifiantes au sein des pratiques de formation témoigne de cette volonté.

2. Des effets en tension

L'examen des cas d'entreprises conduit à identifier des effets de différente nature. Il convient ici de distinguer les effets produits sur l'efficacité des entreprises de ceux produits sur l'emploi des salariés. Si ces pratiques peuvent être sources d'efficacité immédiate dans la gestion de l'entreprise, elles induisent également de nouveaux risques pour les salariés, au point parfois de questionner la nature même du lien salarial.

Des gains significatifs pour les entreprises...

Les gains sont de différente nature. Ils touchent tant à l'efficacité organisationnelle, au management qu'aux relations sociales...

Des gains de flexibilité et de productivité

Cette mise en mouvement constitue un gain d'efficacité pour les entreprises dans la mesure où elle leur permet de mieux utiliser les compétences en fonction de leurs besoins et de l'évolution de ces besoins. De nouveaux gisements d'efficacité résident aussi dans la dynamique d'adaptation continue qu'elles exigent de leurs salariés et que ces parcours de mobilité rendent plus aisée en faisant de la mobilité une condition de la relation salariale.

Ces changements permanents n'étant pas forcément accompagnés de promotion ni d'évolution de la rétribution, l'entreprise se dote ainsi de leviers de gestion de carrière à faible enjeu sur sa masse salariale.

Des leviers de motivation élargis pour tous les salariés

La mise en place d'une recension systématique des compétences professionnelles doit conduire à doter les salariés d'une vision transversale du marché de l'emploi interne. Cette approche vise à ouvrir les opportunités de parcours en rapprochant les compétences détenues par chaque salarié des compétences requises par les métiers. Cette ouverture peut constituer un levier de motivation grâce à une offre de trajectoires nouvelles et diversifiées.

La prévention des risques sociaux

Dans les entreprises où des démarches de reconversion ou de développement de l'employabilité ont été instaurées, l'effort réalisé pour connaître finement les profils individuels a contribué à mieux détecter les vulnérabilités ou les déficits en compétences. L'élargissement de ce travail de détection à l'ensemble des catégories de salariés permet de prévenir les risques d'exclusion et les conséquences sociales qu'ils induisent en se dotant d'objectifs de correction.

... mais aussi de nouveaux risques pour les salariés

L'incitation à une plus forte mobilité professionnelle en lien avec les exigences de flexibilité qualitative interne comporte aussi des risques non négligeables²⁶. Face à des exigences de flexibilité de plus en plus fortes, la tentation est grande d'augmenter la pression sur les salariés pour les contraindre, sans plus d'accompagnement, à une gestion de leur mobilité et de leurs parcours professionnels. Ces conséquences sont loin d'être mineures.

Des exigences d'évolution qui ne font plus écho chez les salariés

Nombre de salariés ont intégré les impératifs de mobilité associés aux nouvelles politiques de GRH. Il n'est pas sûr, cependant, que ces orientations se conjuguent aussi aisément que souhaité avec les aspirations des individus et qu'elles ne développent pas des formes de résistance.

²⁶ Flamant, N., *Construire la confiance dans un monde incertain*, op. cit.

La mobilité géographique est de plus en plus difficile à conduire y compris pour les jeunes générations, en raison notamment de la double activité professionnelle des couples. Confrontés à de multiples injonctions de déploiements, les salariés ne saisissent plus le sens des manœuvres. Ils en retirent un sentiment de résignation. Les rythmes de changement trop rapides ne mobilisent plus et des slogans permanents de menace sur la survie de l'entreprise ont finalement des effets contre-productifs de mithridatisation²⁷.

Le risque de perte de savoir-faire

Dans ces organisations en mouvement, il est fort risqué de se focaliser sur les « métiers d'appel » associés aux nouveaux produits et services, et de laisser ainsi disparaître trop rapidement certains anciens savoir-faire jugés obsolètes. Souvent, on découvre alors accidentellement la perte de ces savoirs : par exemple, lorsqu'un client exige une garantie sur un produit ancien (auto-commutateur dans les télécoms) ou lors d'un retour d'expérience lié à une infrastructure issue d'une technologie ancienne (production d'énergie). Plusieurs entreprises ont dû alors faire l'expérience douloureuse de remobiliser des savoir-faire ainsi abandonnés.

Le risque paradoxal de renforcer la dépendance des salariés

L'accroissement de la mobilité et de l'employabilité est censé développer l'autonomie du salarié et renforcer sa capacité à négocier son emploi, tant sur les marchés internes qu'externes.

Cette logique fonctionne assez bien pour les catégories de salariés très qualifiées. Mais, pour la plupart des autres, les transitions internes ou externes sont encore vécues sur le mode de la contrainte et de la dépendance.

Mais à trop se focaliser sur l'objectif d'adaptation des salariés à une flexibilité de court terme, l'entreprise risque de perdre de vue l'enjeu de moyen terme que ces politiques sont supposées poursuivre : renforcer l'autonomie des individus dans leur choix de vie professionnelle pour gagner ainsi en fluidité²⁸.

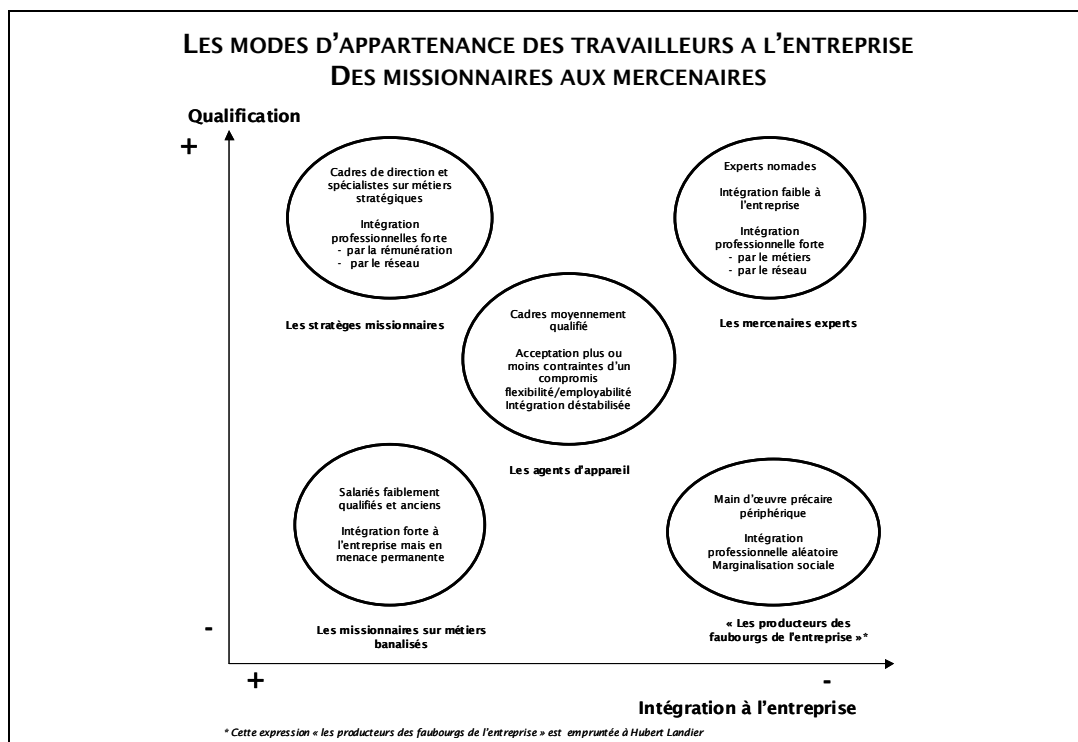
Entre opportunités d'adaptation et crainte de l'incertitude

Les nouvelles formes de flexibilité et de mobilité ne produisent pas les mêmes effets chez les salariés en fonction du mode d'intégration dans l'entreprise : selon que leur emploi appartient ou non au noyau des compétences stratégiques et du cœur de métier de l'entreprise, le transfert de risques n'est pas de même nature. L'exigence de flexibilité et les conséquences qu'elle induit doit être aussi regardée à la lumière de ces

²⁷ Selon le Larousse, vient de Mithridate, un roi qui s'immunisait contre les poisons. Immunité à l'égard des poisons minéraux ou végétaux, acquise par accoutumance progressive.

²⁸ Supiot, A., *Au-delà de l'emploi*, Flammarion, 1995

éléments de contexte. Reprenons la grille d'analyse que nous proposons dans notre étude précédente²⁹.



Pour des populations comme les *stratèges missionnaires*, caractérisées par une très forte qualification et une intégration professionnelle solide au sein d'un réseau, l'exigence de mobilité et de flexibilité constitue une source d'opportunités. Ces nouvelles exigences de mobilité et de gestion de carrière sont davantage choisies que subies. Ces salariés tirent profit de la valeur de leurs compétences spécifiques.

Pour les *experts nomades*, la mobilité traverse depuis longtemps les organisations et les entreprises. Fidèles à un métier plus qu'à une entreprise, ces individus développent leur capital de carrière en multipliant les transitions. Transitions qui ne consistent pas seulement à passer d'un emploi à un autre, mais peuvent aussi passer par des périodes de chômage, de formation ou d'activités non rémunérées et opérer des changements ou des redéfinitions statutaires importantes. Pour ces *experts nomades*, les nouvelles formes de mobilité sont une véritable opportunité qui favorise le développement de carrière selon un modèle « *boundaryless career* » ou « carrière sans frontière »³⁰. Appartenant davantage à un « marché professionnel » qu'à un marché interne du travail, on les retrouve dans les nouvelles professions porteuses d'innovations et de dynamisme des firmes³¹ : management, innovation technique, communication. Travailleurs très qualifiés et très mobiles, ils entretiennent leur valeur professionnelle et leur employabilité sur un marché des compétences mondialisé.

²⁹ Freiche, J., Le Boulaire, M., *Mutations du lien salarial*, étude précitée

³⁰ Cadin, L. et alii, *Carrières nomades, enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert, 2003.

³¹ Rapport de l'atelier « Mobilités professionnelles », Commissariat général du plan, sous la présidence de J.-F. Germe, février 2003.

Les *missionnaires sur métiers banalisés ou agents d'appareil*, pour autant qu'ils disposent de capacités d'adaptation, sont l'objet de mobilités horizontales de plus en plus fréquentes en raison d'exigences accrues de polyvalence et de la réduction des niveaux hiérarchiques. Ces mobilités sont loin d'être toujours productrices de stabilité. Certes, elles proposent à ces agents un accroissement de leur portefeuille de compétences, mais elles se révèlent en même temps sources de déstabilisation et de perte d'identités professionnelles. La construction de l'identité professionnelle d'un individu dépend de sa place dans l'entreprise mais aussi de visibilité qu'il peut avoir de sa trajectoire et de l'anticipation de son propre avenir professionnel. A travers le métier se construisent un statut et une reconnaissance sociale. En changeant régulièrement d'appartenance (à une famille ou catégorie de métier) l'individu peut avoir le sentiment de perdre toute protection contre les dérégulations du travail.

La dernière catégorie d'individus, que nous avons appelés *producteurs des faubourgs de l'entreprise*, est de loin celle qui subit le plus l'exigence de flexibilité. Cette flexibilité s'inscrit déjà dans la précarité de cette main-d'œuvre aisément substituable dont l'instabilité est devenue la norme dans plusieurs secteurs d'activité (sous-traitance automobile, industrie manufacturière...). Pour cette catégorie, la mobilité et les nouvelles formes qu'elle revêt est inscrite dans son statut social. Les parcours de ces salariés sont souvent marqués par d'importantes ruptures : changements fréquents et peu anticipés d'employeurs et de métiers, suspensions longues d'activités... Ces ruptures ont généré une perception négative de la mobilité ainsi qu'une représentation pessimiste de leur employabilité sur le marché du travail.

Ce constat est corroboré par un rapport du Commissariat au Plan³² qui montre qu'en 2000, le taux de mobilité des employés et ouvriers non qualifiés (24 %) était le double de celui des cadres et professions intermédiaires (12 %) et un peu moins du double de celui des ouvriers et des employés qualifiés (15 %). Selon le rapport du Plan, cette disparité ne provient pas de mobilités dans l'emploi, mais de l'augmentation des passages par le chômage chez les ouvriers et les employés non qualifiés. Cette mobilité s'explique aussi par le statut des embauches : entre deux tiers et trois quarts des employés ou ouvriers non qualifiés sont recrutés avec des statuts précaires (CDD...). Ils sont moins de 20 % chez les ingénieurs et cadres. Enfin, cette polarisation des mobilités est renforcée par une segmentation d'âge (les moins de 50 ans et les plus de 50 ans) qui s'ajoute à cette opposition entre plus qualifiés et moins qualifiés.

Des effets inégaux liés aux contextes de l'entreprise

Pour comprendre les effets des pratiques de mobilité sur les salariés il est nécessaire de tenir compte des facteurs de contexte.

Pierre-Noël Giraud³³ propose une grille de lecture utile pour comprendre l'impact des politiques de mobilité sur les salariés. Cette grille, développée dans les secteurs de production de biens et de services dans les pays industrialisés distingue trois cas de figure : les secteurs *compétitifs*, ceux des biens et des services de haute technologie ou exportables ; les

³² Rapport de l'atelier « Mobilités professionnelles », pré-cité.

³³ Giraud, P.-N., *L'inégalité du monde, économie du monde contemporain*, Gallimard, 1996.

secteurs *exposés*, pour lesquels existe une compétition par les prix avec les pays à bas salaires ; enfin, les secteurs *protégés* où les produits et services ne peuvent « voyager » et exigent une proximité avec le client.

Dans les secteurs *compétitifs*, la dynamique de développement nécessite d'entretenir un sentiment fort d'appartenance à l'entreprise. Celui-ci permet une ré-allocation permanente des ressources et des compétences dans les métiers d'avenir. L'incitation à la mobilité et à la flexibilité interne est valorisante pour les individus dans la mesure où elle correspond à la dynamique de développement de l'entreprise. C'est à travers cette dynamique que se construit la boucle vertueuse mobilité-compétence-employabilité.

Cela étant, cette demande d'adaptation permanente aux besoins de flexibilité de l'entreprise est aussi à l'origine d'une certaine « fatigue », notamment celle des cadres³⁴. Ceux-ci réagissent à cette forme de déstructuration et de déprotection du travail par diverses formes de retrait : engagement strictement contextuel, refuge dans des postes d'expertise au détriment du management, attention croissante à la recherche d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, refus de toute promotion entraînant une mobilité géographique...

Dans les secteurs *exposés* à la concurrence internationale, ce sont les salariés qui portent l'essentiel du poids de l'incertitude des marchés. Les travailleurs « ne sont plus invités à être flexibles, ils sont devenus eux mêmes des « flexibles » : ils sont désormais les éléments d'une mécanique qui doit permettre l'ajustement mutuel d'éléments bousculés dans des mouvements erratiques³⁵. Ici, clairement, la mobilité est forcée et subie. Parce que les salariés sont devenus la première variable d'ajustement de l'entreprise aux aléas du marché, cette mobilité se passe alors le plus souvent vers l'extérieur de l'entreprise.

Dans les secteurs *protégés* enfin, où les salariés jouissent d'une relative sécurité de l'emploi, la mobilité et l'exigence de flexibilité sont un des outils de management. Ils visent à entretenir la motivation des salariés et à écarter le risque d'obsolescence des compétences. Ici l'incitation à la mobilité, même si elle ne rencontre par une « volonté de mobilité naturelle » de la part des salariés, contribue à modifier le comportement et la vision de ceux-ci à propos de l'environnement et des marchés du travail.

Articuler les grilles de lecture

Ainsi, les politiques de flexibilité et leurs effets doivent être analysés à la lumière de trois types de déterminants :

- la position de l'entreprise sur le marché mondial ou domestique,
- les types de trajectoires professionnelles de ses salariés,
- et les modes d'appartenance et d'intégration de ces derniers.

C'est à partir de l'articulation de ces trois types d'éléments que l'entreprise peut délimiter le champ des marges de manœuvre dont elle dispose pour concevoir sa politique de mobilité.

³⁴ Dupuy, F., *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Le Seuil, 2005.

³⁵ Hansenne, M., Ancien directeur du B.I.T., communication lors du Forum 2005 du Conseil de l'Europe. « Concilier flexibilité du travail et cohésion sociale ».

3. Des leviers d'action à ré-explore

Dans un contexte de mouvements permanents d'adaptation des entreprises et des salariés, les enjeux récents portent moins sur le renouvellement des outils de gestion que sur la réarticulation de multiples leviers d'action. Quelle que soit l'approche privilégiée, l'objectif commun à toutes les entreprises est de faciliter et de gérer les transitions professionnelles sur le marché interne comme vers le marché externe du travail.

1. Un préalable : agir sur les conditions institutionnelles de la mobilité

Dans ce nouveau contexte, le modèle des marchés transitionnels montre que les politiques de flexibilité et de mobilité des entreprises ne pourront être réellement performantes que si elles trouvent un prolongement dans des politiques publiques elles aussi performantes. Le thème de la « sécurisation des parcours professionnels » est entré récemment dans le débat public. Souvent référé aux politiques de flex-sécurité développées dans les pays scandinaves, il fait appel à l'idée de co-responsabilité des différents acteurs (Etat, salariés, entreprises, systèmes de protection sociale...) pour sécuriser les trajectoires. Sans entrer dans les termes du débat, trois pistes sont aujourd'hui évoquées.

La première, invoquée notamment dans le rapport Cahuc et Kramarz³⁶, concerne le mode d'indemnisation du chômage. S'inspirant des expériences danoises, allemandes et britanniques, il suggère un niveau d'indemnisation plus généreux accompagné de mesures *actives* : elles contraignent beaucoup plus le chômeur dans la recherche d'un emploi et l'obligent à accepter les offres d'emplois stages ou emploi dans le secteur non marchand, au-delà d'une certaine durée du chômage.

La deuxième piste évoquée par Alain Supiot³⁷ ou Bernard Gazier concerne les droits sociaux. Selon ces experts, ces droits à la formation, à la mobilité professionnelle et à la reconversion ou à la protection sociale devraient être des « droits transférables » : ils devraient être attachés à la personne et non plus à l'emploi et seraient ainsi conservés lorsque l'individu change d'entreprise ou perd son emploi.

La troisième piste concerne la régulation du marché du travail. Evoquant la précarisation croissante du marché de l'emploi en France, le rapport Cahuc et Kramarz suggère l'instauration d'un contrat de travail unique en CDI. Les conditions de rupture seraient facilitées moyennant une contribution

³⁶ Cahuc, P., Kramarz, F., Rapport « De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle », La Documentation française, 2005

³⁷ Supiot, A., *Au-delà de l'emploi*, Flammarion, 1999.

de l'employeur abondant un fond mutualisé, proportionnelle à la longueur de la durée du chômage de la personne licenciée. Le Rapport Camdessus³⁸ préconise également un contrat unique dont l'indemnité de licenciement serait proportionnelle au temps passé dans l'entreprise. Le rapport Cahuc et Kramatz préconise également la mise en place d'un guichet unique ainsi qu'un « profilage » des demandeurs d'emploi : c'est-à-dire d'une évaluation systématique de chaque demandeur d'emploi dans des catégories définies en fonction de critères objectifs pour un accompagnement efficace vers l'emploi et la définition du parcours de reclassement adapté à chaque profil.

La mise en relation des expérimentations qui se développent dans les entreprises décrites dans cette étude, avec l'ensemble des réflexions menées par les acteurs publics et le monde de la recherche, dessine les lignes d'un nouveau paysage. Un nouveau « modèle social » pour reprendre les propos de B. Gazier, qui aurait pour objectif non seulement « d'équiper les personnes pour le marché » pour leur permettre d'affronter des transitions critiques mais aussi « d'équiper le marché pour les personnes » par l'organisation de garanties collectives et l'ouverture négociée d'opportunités.

2. Identifier la stratégie d'emploi adaptée

Dans l'entreprise, la mise en œuvre d'une politique de flexibilité et de mobilité interne suppose une identification préalable des enjeux et des risques auxquels l'entreprise est confrontée. Les enjeux sont à la fois économiques (optimisation des organisations et des ressources, alignement sur les objectifs stratégiques) et sociaux (accompagnement individuels et collectifs des personnes).

Cette nécessaire identification des enjeux stratégiques peut rappeler à certains les promesses passées de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) largement diffusée et instrumentée dans les années quatre-vingt. Ces démarches ont finalement démontré l'impasse de l'exercice de prévisions. Elles ont aussi montré l'impossibilité pour les entreprises de s'engager sur des volumes d'emploi. Enfin, mais elles ont montré rétrospectivement les limites d'approches par trop « défensives ».

Pour autant, les données sociales, construites à l'occasion de ces approches de GPEC, sont aujourd'hui ré-investies de façon plus efficaces. Ces approches plus qualitatives permettent en particulier d'évaluer la disponibilité des compétences dont l'entreprise a besoin pour fonctionner.

Tout en tenant compte des limites de l'exercice « prévisionnel », ces approches renouvelées permettent de réelles anticipations de besoins et d'actions pour des métiers dits « sensibles » (au cœur du noyau dur des compétences stratégiques de l'entreprise), ou « critiques », (qui peuvent poser un problème d'accès, ou en raison du temps d'acquisition des compétences nécessaires).

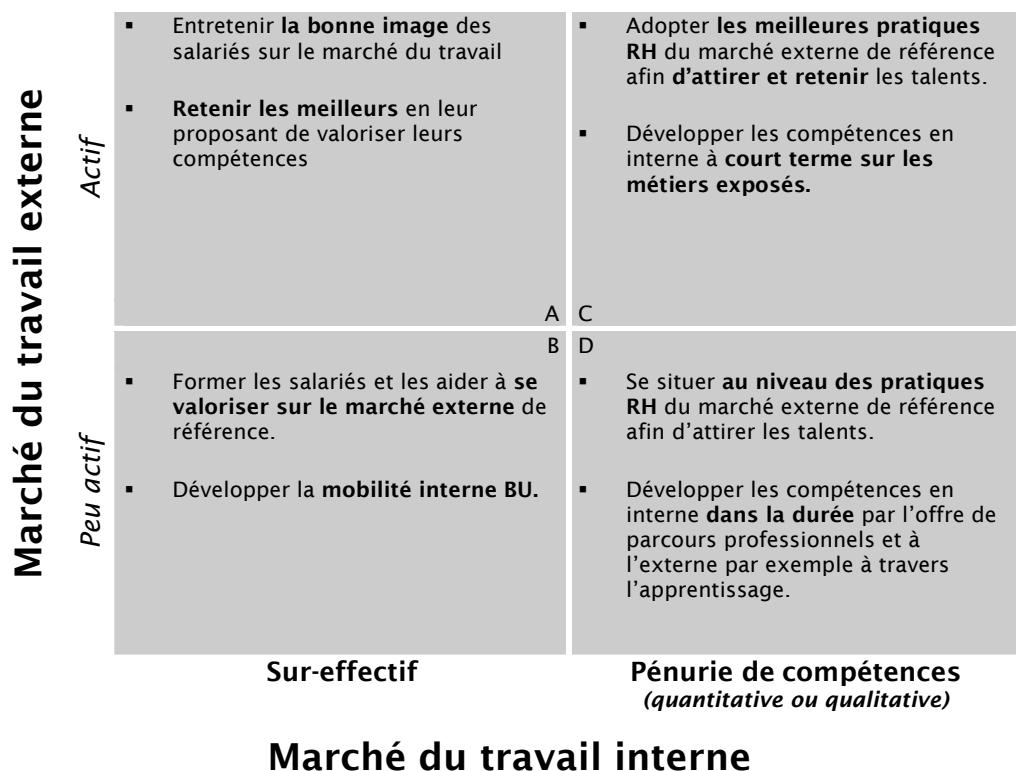
³⁸ Camdessus, M., *Le sursaut : vers une nouvelle croissance pour la France*, Documentation française, décembre 2004.

IDENTIFIER LES ENJEUX MAJEURS D'EMPLOYABILITE

Chez ce leader mondial de produits de grande consommation, les évolutions de métiers à venir conduisent à identifier les risques RH à court terme et les stratégies d'emploi et de compétences à développer en réponse.

En s'appuyant sur la matrice suivante, chaque responsable de *Business unit* renseigne une grille de diagnostic et établit un plan d'action annuel.

Cette matrice propose quatre cas de figures types croisant les comportements des marchés du travail interne et ceux du marché externe. Le marché interne peut être en sureffectif ou en déficit de compétences (quantitatif ou qualitatif). Le marché externe du travail peut être actif ou peu actif.



Document méthodologique issu d'un chantier d'intervention réalisé par Entreprise&Personnel

Rappelons que l'anticipation des évolutions de l'emploi fait désormais l'objet, depuis la loi du 18 janvier 2005, d'une obligation triennale de négociation en matière de GPEC dans les entreprises de plus de 300 salariés. Les mesures d'accompagnement de la mobilité des salariés doivent également être évoquées dans ce cadre³⁹.

Comme nous l'avons vu, l'évaluation de l'état du marché interne emprunte encore largement aux outils de la GEPC, en leur donnant néanmoins une inflexion plus qualitative. L'évaluation du marché externe peut s'appuyer sur des sources de différentes natures. Elles émanent, de façon privilégiée des observatoires de branches.

³⁹ Doré, D., *Réorganiser et restructurer, les innovations de la loi de cohésion sociale*, Entreprise&Personnel, 2005.

En instituant par ailleurs ces observatoires de branches professionnelles, la loi du 4 mai 2004 avait relancé la dynamique de la prospective métiers. Près de 40 observatoires ont été créés à fin 2005. Ils ont pour objectif, comme le précise la loi, de « fournir toutes les informations sur l'évolution prévisible des emplois d'un secteur d'activité, sur l'évolution des qualifications qui en résulte et à permettre d'améliorer à terme l'articulation emploi-formation ». En évitant les travers de la GEPC des années quatre-vingt, la prospective métiers développée par les branches professionnelles vise à ajuster les politiques d'emplois des entreprises en fonction de leurs enjeux économiques. Plusieurs observatoires spécialisés, notamment dans les secteurs de l'Assurance et de la Banque, offrent aussi des analyses pertinentes à disposition des entreprises permettant de se doter de tels outils de détection et de veille.

Certaines grandes entreprises telles que France Télécom, la SNCF ou encore Renault se sont dotées de tels outils. Leurs Instituts des Métiers produisent régulièrement des analyses permettant d'approfondir et de partager des connaissances entre les différents acteurs sur les évolutions des métiers.

LA DEMARCHE COMPETENCES DE RENAULT

L'outil de veille et de prospective métiers de Renault répond au besoin d'anticiper suffisamment tôt le renouvellement de ses compétences. La démarche repose sur des trios réunissant un leader, souvent dirigeant, un représentant RH et un expert du métier.

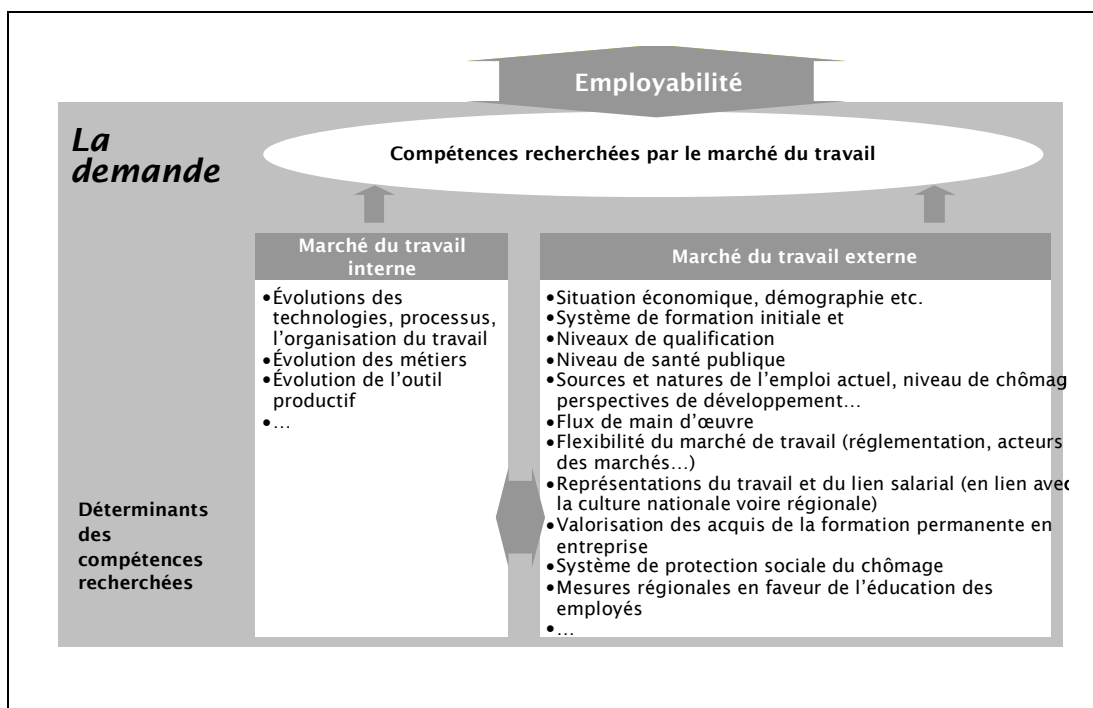
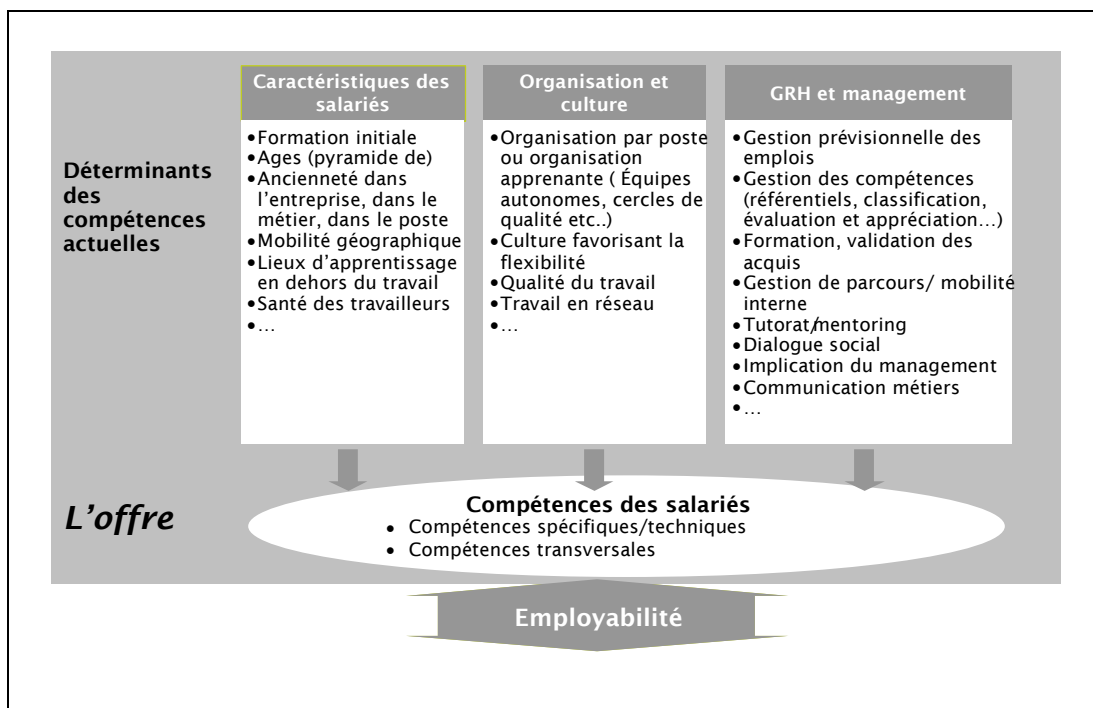
Ces trios analysent et proposent les actions à mener pour le renouvellement des compétences dans les métiers de base de l'entreprise : engineering, fabrication, commercial et tertiaire, subdivisés en 60 « mailles ».

Ce diagnostic amont guide les actions à conduire au plus tôt pour parer au risque de perte de compétences.

Parallèlement, le management cherche à identifier les risques de vulnérabilité susceptibles d'affecter le capital humain dont elle dispose. Elle se traduit par un diagnostic de l'état d'employabilité de ses salariés.

Cette analyse des risques s'appuie sur l'identification des facteurs d'employabilité à partir d'une grille visant à confronter l'offre d'emploi et l'état de la demande. Elle permet d'établir un rapport entre les aptitudes des personnes à occuper les emplois proposés et le besoin de l'entreprise.

Petite remarque de précaution : pour que ce type de démarche puisse se développer, l'entreprise doit avoir préalablement intégré le fait que l'employabilité des personnes est un facteur décisif dans leurs capacités de flexibilité et d'adaptation à des contextes évolutifs ! la grille de la page suivante, par l'analyse fouillée qu'elle suppose, permet alors d'aborder la notion d'employabilité de manière très contextualisée.



Document méthodologique issu d'un chantier d'intervention réalisé par Entreprise&Personnel

L'offre est constituée des compétences des salariés de l'entreprise, la demande représente les attentes des marchés du travail. Selon cette approche, la politique d'employabilité vise à rapprocher les deux pôles du modèle en conduisant l'analyse à la fois sur le plan collectif et sur le plan individuel.

Au plan collectif, la politique d'employabilité suppose que l'on tienne compte des caractéristiques des deux pôles du modèle, caractéristiques propres aux individus et à l'organisation dans laquelle ils travaillent d'une part, caractéristiques des environnements de l'autre, cultures, législations

sociales, couvertures de risques, protection sociale, existence de marchés du travail, etc.

A un niveau plus individuel, il s'agit de comprendre comment la personne s'intègre dans son environnement de travail : on commence par évaluer sa situation professionnelle présente (en la questionnant aussi sur la façon dont elle évalue elle-même sa propre situation). Pour éviter une vision statique de sa situation, on s'attache alors à reconstruire sa trajectoire en identifiant les facteurs de stagnation (périodes professionnelles prolongées et répétitives, faible investissement en formation...) pouvant conduire à l'immobilisme ou, au contraire, les facteurs d'évolution (formation, changements organisationnels, technologiques, de produits...) à travers lesquels ont pu se développer des compétences d'adaptation. Sur cette base on peut alors projeter des perspectives d'évolution professionnelle et d'adaptation de la personne aux changements à venir. On peut donc également identifier les besoins d'accompagnement pour les personnes qui sont ou seront en difficulté face à ces évolutions. Ainsi, le diagnostic identifie du même coup quels pourront être les leviers de développement de l'employabilité.

Ceux-ci portent à la fois sur l'offre mais aussi sur la demande. En ce qui concerne l'offre, les leviers possibles sont des facteurs contribuant au développement des compétences : la formation des salariés, l'organisation du travail, la culture de l'entreprise et les pratiques de GRH et management. Du côté de la demande, l'entreprise doit être attentive aux attentes et évolutions possibles des marchés du travail : au-delà de l'effet des ajustements du marché interne sur le marché externe du travail, l'entreprise peut également agir directement sur le marché externe en contribuant au développement du tissu économique local. Par exemple, certaines favorisent l'aide à la création d'entreprise, d'autres l'essaimage, d'autres encore des collaborations avec des sous-traitants, etc.

Les trois conditions d'une politique d'employabilité

Toutes les composantes de ce modèle, pour peu qu'elles prennent en compte les spécificités de contexte, peuvent avoir un impact sur l'employabilité. A trois conditions cependant :

- **Le degré de prise en compte des compétences comme condition de performance de l'entreprise.** Entre un modèle de gestion de la main-d'œuvre par « le seul marché » externe et un modèle « social » visant à intégrer celle-ci par une politique d'avantages salariaux, l'employabilité révèle la nécessité d'une réflexion d'abord au niveau stratégique, avant toute intégration RH ou opérationnelle. Ainsi, la question de l'employabilité des salariés doit d'abord s'envisager à partir de l'identification des principaux enjeux de performance économique et sociale d'une entreprise.
- **La prise en compte des contextes locaux de référence** que sont les marchés du travail. La conduite à tenir en matière d'employabilité est de nature très contingente. Une bonne connaissance de l'environnement du travail externe, voire une analyse du « marché des compétences » disponibles localement est indispensable pour identifier les enjeux d'employabilité d'une entreprise. Ceci étant, cette approche ne

pouvant être globale au niveau d'une entreprise, elle doit être mise en œuvre en prenant en compte les contextes propres à chaque entité opérationnelle (BU, filiale, etc.).

- **Le degré d'ouverture sur l'extérieur.** Qu'il s'agisse de développer les compétences, de favoriser et valoriser des parcours professionnels variés ou de promouvoir la mobilité, la réussite d'une politique d'employabilité dépend moins de la sophistication des instruments que de sa capacité à ouvrir le champ de vision et d'intelligibilité de ses salariés. C'est leur compréhension de l'évolution des marchés du travail internes et externes et leur degré de préparation aux transitions multiples qu'ils devront affronter qui sont ici déterminants pour développer leurs capacités d'adaptation à des contextes sans cesse renouvelés.

3. Réaligner les processus RH

En matière de processus RH, l'accroissement de la flexibilité ne conduit pas nécessairement à de nouvelles pratiques ou de nouveaux outils. Là n'est pas l'enjeu. La pertinence et la performance des politiques RH dépendent bien plus du ré-alignment des processus RH, (mobilité professionnelle, développement des compétences, accompagnement individuel des salariés...) pour s'adapter aux incessantes évolutions économiques, technologiques et organisationnelles.

L'organisation d'un transfert continu des compétences

Les principaux changements en matière de gestion de la mobilité relèvent du principe d'identification préalable des compétences afin de répondre à des contraintes organisationnelles majeures. L'analyse des évolutions des organisations du travail conduit à établir des référentiels de compétences auxquels sont associés des dispositifs d'évaluation du positionnement des salariés. De ces évaluations découlent des plans de développement des compétences pour permettre aux salariés de s'adapter aux nouveaux métiers. Des parcours de formation plus ou moins longs en fonction des métiers mais aussi des profils de salariés (compétences détenues, capacités d'adaptation développées ou non au cours de la trajectoire antérieure...) sont prévus en conséquence. Enfin, des parcours de mobilité sont élaborés pour orienter les salariés vers les métiers d'avenir et identifier les passerelles à franchir. Les exemples de France Télécom, Axa, Renault Trucks ou encore Arcelor, développés dans la deuxième partie, illustrent de telles approches et montrent de quelle façon la notion de compétence est mise au centre de leurs politiques de flexibilité.

A côté de ces dispositifs classiques de gestion de la mobilité (comités de carrière, espaces mobilité, entretiens de compétences), nous avons vu qu'il est nécessaire de développer des systèmes spécifiques pour les populations en situation critique. Ces systèmes visent à détecter les risques d'inemployabilité susceptibles de conduire à l'exclusion (absence de mobilité sur une durée plus ou moins importante, absence de formation...) et pour lesquelles des plans d'actions prioritaires doivent être élaborés.

Les politiques de mobilité s'organisent ainsi autour de moyens très divers, très différents selon les entreprises. Mais quelles que soient les approches, la notion de trajectoire — le processus d'accumulation des compétences tout au long de la vie professionnelle — est désormais incontournable. Au Crédit Agricole, on privilégie la mise en mouvement régulière *via* la mobilité entre métiers, chez Axa, on s'appuie sur le détachement auprès d'autres entités que l'entité d'appartenance, chez Arcelor, on organise des passages par des filières d'expertises et on incite des ouvriers à la mobilité géographique⁴⁰, chez Thalès, on constitue des *pools* de talents pour les mettre à disposition des BU lors de missions ponctuelles ou de projets. L'expatriation est également une piste exploitée par Renault et bien d'autres. Tous ces dispositifs, autrefois réservés aux seules populations de cadres, s'étendent aujourd'hui à une grande partie des populations. On exige désormais de tous une diversification des expériences et des parcours.

La relance de la « communication métiers »

A côté du travail d'alignement des processus RH, on assiste à un développement de la communication métiers, qui devient un dispositif essentiel d'accompagnement des politiques de mobilité. De la qualité de cette communication dépend en grande partie la mise en mouvement des salariés.

Les réticences des salariés face aux perspectives de mobilité interne sont souvent liées à une absence de visibilité sur le futur des métiers de l'entreprise. Elle découle aussi d'une demande d'accompagnement de l'orientation professionnelle peu prise en compte par l'entreprise. Et pourtant, comme l'explique un salarié en reconversion, il faut bien « pouvoir disposer de la carte et de la boussole de la mobilité interne » pour pouvoir bouger.

Les entreprises qui tentent de satisfaire à cette demande s'appuient sur divers outils de communication. Comme Axa, elle développent de larges campagnes d'information et de communication sur la mobilité interne et les conditions de cette mobilité (accompagnement, garanties...). Elles construisent également des cartes de métiers permettant aux salariés de visualiser compétences et passerelles entre métiers. Les entreprises s'appuient fortement sur l'outil intranet, pouvant aller jusqu'à ouvrir un portail métiers (Renault Trucks, France Télécom). Certaines organisent des forums métiers pour permettre de découvrir les métiers de l'entreprise, elles présentent les métiers d'avenir dans la presse interne. Enfin, cette communication conduit à réactiver des dispositifs de type bourses de l'emploi et de compétences pour activer le marché interne de l'emploi. Tous ces dispositifs visent à multiplier les occasions de prendre connaissance des évolutions du marché interne et de multiplier les aspirations individuelles à la mobilité⁴¹.

⁴⁰ Ainsi, Arcelor propose-t-elle des mobilités géographiques aux populations ouvrières employées dans ses usines belges pour venir travailler à Dunkerque ou à Fos sur Mer, sites ayant besoin de main-d'œuvre. La solution de la mobilité apparaissant comme plus avantageuse pour l'entreprise et les salariés que des mesures liées à un plan social...

⁴¹ Schneider Electric développe, parmi d'autres entreprises, une telle approche en systématisant sa diffusion sur tout le territoire français au travers de l'usage d'un forum des métiers nomades.

La reconversion des outils de restructuration dans l'accompagnement individuel des parcours

Ces démarches de flexibilité interne remobilisent également les outils de la gestion des reconversions liés aux plans sociaux des années quatre-vingt : orientation professionnelle, espaces mobilité, entretiens et bilans de compétences, passeport formation, portefeuille de compétences... Tous ces dispositifs requièrent un investissement professionnel dans l'accompagnement individuel des salariés qui ne peut être confié au seul manager de proximité, en dépit du slogan largement répandu qui viserait à en faire le « premier responsable Ressources humaines » de l'entreprise.

L'évaluation des dispositifs d'orientation mis en place par plusieurs entreprises tend en effet à montrer que cet acteur ne possède pas nécessairement la distance ni la connaissance du marché interne ou externe du travail indispensable à la mise en œuvre efficace d'une telle fonction.

Au regard du modèle des « marchés transitionnels », ce levier vise à bien fournir aux salariés les moyens d'analyser leur situation professionnelle dans leur environnement.

La ré-orientation des dispositifs de formation et de développement des compétences

Bien évidemment, les dispositifs de formation sont fortement mobilisés pour adapter les compétences des salariés aux nouveaux besoins de flexibilité. Mais, au-delà de ce seul objectif d'adaptation, la formation doit permettre de maintenir les compétences des salariés face aux évolutions multiples et incessantes et, d'autre part, enrichir leurs capacités d'emploi futures sur les marchés internes et externes du travail⁴². Nombre d'entreprises ont largement anticipé l'évolution du cadre réglementaire et développé des accords relativement innovants.

L'ACCORD SUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET LA PROGRESSION PROFESSIONNELLE DE VEOLIA ENVIRONNEMENT

Spécialisé dans le traitement et la distribution de l'eau, la collecte et le traitement des déchets, le transport, la distribution de l'énergie, le groupe Véolia environnement compte 105 000 salariés répartis dans 600 entreprises. L'accord signé par le groupe le 4 octobre 2004 vise à offrir à chaque salarié les possibilités de développement de ses compétences dans le cadre d'une politique explicite de l'emploi.

Parmi les leviers que le groupe a décidé de mobiliser, on peut noter :

- L'élaboration d'une cartographie des emplois permettant de faire apparaître les compétences transversales et de favoriser les parcours professionnels diversifiés.
- L'extension des entretiens annuels d'appréciation à tous les salariés.

⁴² Ces principes découlent d'un nouveau contexte légal, européen et français : le *cadre d'actions* (pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie) signé par les partenaires sociaux européens en février 2002 est relayé en France à travers l'Accord National interprofessionnel du 20 septembre 2003 dont l'essentiel est transcrit dans la loi du 4 mai 2004.

- La mise en place d'un passeport formation assurant la traçabilité des connaissances, compétences acquises et formations suivies.
- La mise en place d'un dispositif d'orientation professionnelle pour tous.
- L'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience (VAE) à travers l'obtention d'un diplôme, d'un titre professionnel ou d'un certificat de qualification professionnelle.
- L'instauration du « contrat de développement des compétences » à l'intention des salariés qui souhaitent changer d'emploi en mobilisant les droits liés au DIF.
- L'ouverture de « périodes de professionnalisation » aux salariés ne disposant pas d'un premier niveau de qualification ou en reconversion professionnelle.

L'accord prévoit enfin qu'à un horizon de 2 ans, 3 % au moins des salariés seront engagés chaque année (par l'apprentissage, en contrat de développement des compétences ou *via* une période de professionnalisation) dans un parcours de formation conduisant à une qualification reconnue par un titre ou un diplôme.

La démarche du groupe Véolia environnement illustre un mouvement plus général de transformation des politiques de formation continue. Elles cherchent à accroître les qualifications des salariés mais aussi à développer leurs parcours professionnels tant verticaux qu'horizontaux, voire externes.

D'autres exemples relevant de cette perspective, méritent d'être soulignés parmi lesquels l'accord signé chez Schneider Electric le 2 décembre 2005. Il vise à promouvoir l'utilisation du Droit Individuel à la Formation (DIF) (20 heures) afin de favoriser l'employabilité des salariés. Le Projet Individuel de développement et de formation (PIDF) de Leroy Merlin a aussi été conçu pour développer l'employabilité individuelle. Le programme conduit par Danone depuis octobre 2003 en direction des salariés les moins qualifiés, montre l'importance accordée à cet objectif : développer l'employabilité des salariés afin d'anticiper une éventuelle mobilité interne ou externe, souhaitée ou imposée.

EVOLUANCE : DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION DES PERSONNELS PEU QUALIFIES CHEZ DANONE

Initié depuis octobre 2003, le programme Evoluance vise à former, qualifier et diplômer plus de 600 salariés parmi les 9 000 employés et agents de maîtrise de l'entreprise en France.

S'appuyant sur une convention de coopération signée avec l'Education Nationale, mettant à disposition des moyens humains, le programme comporte trois outils : la validation des acquis de l'expérience et des formations menant à un CFG (Certification de formation générale qui valide le premier niveau d'exigence du référentiel CAP (mathématiques, français, vie sociale et professionnelle), ou à un CQP (Certification de qualification professionnelle).

Ce programme ne s'accompagne pas nécessairement d'un changement de qualification et d'une reconnaissance salariale, mais permet aux salariés concernés de mieux intégrer les exigences de leur emploi, de développer leur autonomie professionnelle et d'accéder à des formations susceptibles de développer des compétences supérieures à celles validées.

Le renforcement de la notion de « parcours »

« Identifier », « développer », « proposer » des parcours professionnels est devenu un levier impératif des politiques de mobilité. Malgré le flou qui entoure la notion de « parcours », celle-ci est mobilisée de manière croissante en entreprise et semble pourtant faire sens pour nombre d'acteurs : professionnels de la fonction Ressources humaines, organisations syndicales, Institutions publiques.

Dans les nouvelles approches de la mobilité, la notion de parcours vient se substituer à celle de carrière. Mais en même temps, on abandonne aussi la promesse de résultat pour la remplacer par un engagement de moyens. Le développement de ces fameux parcours se traduit le plus souvent par un accompagnement individualisé des mobilités. Il peut s'agir de l'accès personnalisé à des « espaces mobilité » comme chez Schneider Electric, Axa ou encore France Télécom, où les salariés pourront rencontrer un conseiller mobilité pour construire un projet de parcours professionnel interne ou externe à l'entreprise. Ce peut être aussi, comme à l'Institut de développement Leroy Merlin la mise à disposition d'un coach pour aider le salarié à accroître sa valeur sur le marché du travail par des actions de développement personnel...

Ces actions peuvent conduire à développer les compétences de la famille RH en matière d'accompagnement : acquisition des techniques et outils de l'orientation et de l'évaluation par la mise en situation, bilans de compétences, appui aux transitions, recherche d'emploi ou de missions, conseil...

L'ouverture sur l'environnement

Les politiques de mobilité s'appuient de plus en plus sur des partenariats externes ciblés. Ces partenariats visent à faire évoluer les représentations des salariés et leur compréhension de l'environnement économique.

Chez Danone par exemple, des programmes développés en direction des salariés et de leurs encadrants ont pour objectif de développer leur culture économique et leur connaissance des institutions économiques et sociales, locales et régionales.

Cette ouverture vers l'extérieur peut aussi prendre la forme de partenariats avec des associations pour lesquelles les salariés mettent à disposition leurs compétences. Ainsi, chez Deloitte, une vingtaine de salariés animent des ateliers de formation à destination des chômeurs. Kronenbourg ou France Télécom favorisent l'accès de leurs salariés à des missions de bénévolat auprès d'associations sélectionnées. Elles en attendent le développement d'un esprit d'ouverture et d'une adaptabilité, sans compter le bénéfice des avantages fiscaux liés au mécénat de compétences.

Plusieurs entreprises poursuivent également une réflexion à propos, notamment, de l'accompagnement individuel des salariés, sur un autre domaine de la vie active que constituent les activités d'engagement de longue durée, rémunérées ou non au sein d'associations ou d'ONG. Ce type de transition professionnelle suscite l'intérêt d'un nombre croissant

de salariés mais aussi celui des ONG⁴³ qui recherchent des compétences professionnelles acquises en entreprise.

Depuis longtemps, des entreprises comme EDF ou Thalès organisent des détachements et mettent des salariés à disposition de PME, pour des missions limitées dans le temps. Ces pratiques ont conduit à développer une forme de responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard de son territoire. Elles ont contribué également chez les salariés concernés — le plus souvent cadres, parfois des techniciens — à envisager positivement le principe de mobilité qu'ils regardaient jusque là avec crainte.

Enfin, la notion de territoire et ce qu'elle autorise comme approches inter-entreprises de l'emploi est l'objet d'investissements significatifs dans certaines régions, comme Rhône-Alpes par exemple. Cette approche partagée suppose que différents acteurs, entreprises, syndicats, collectivités territoriales, engagent les moyens permettant d'organiser la mobilité sur des bassins d'emploi.

L'ensemble des leviers d'actions identifiés ici visent à créer les conditions permettant aux personnes d'effectuer en sécurité des transitions, le plus souvent internes, mais qui peuvent aussi s'effectuer entre marché interne et marché externe du travail.

4. Développer l'accompagnement managérial

Pour les managers comme pour les salariés, le développement de la flexibilité interne constitue un changement profond de culture professionnelle. Il suppose, pour les managers, des évolutions de pratiques et de références pas toujours aisées et qui, de plus, les confrontent directement aux contradictions du système.

Concilier impératifs de productivité et injonctions de la flexibilité interne

Pour les managers, l'atteinte des objectifs de résultats entre souvent en contradiction avec les objectifs de flexibilité et de mobilité que l'entreprise leur assigne désormais.

Ainsi, accepter les profils de candidats proposés dans le cadre de politiques d'embauches contraintes conduit le manager à renoncer à ses représentations du candidat idéal, généralement diplômé et prêt à l'emploi. Recruter un salarié dont le parcours d'intégration demandera du temps et des moyens d'accompagnement équivaut à prendre un pari qu'il peut estimer risqué.

Vaincre la réticence des managers à laisser partir leurs « bonnes » ressources vers d'autres emplois est aussi une des difficultés à gérer dans le cadre de ces démarches. Aider à gérer ces injonctions paradoxales est une démarche que plusieurs entreprises ont engagée.

⁴³ Communications lors du colloque, Etikuma 2005 : Action humanitaire : engagement, parcours professionnel, parcours de vie, Lyon 6 et 7 octobre 2005.

Ainsi chez Danone, le bonus annuel d'un directeur est-il lié au développement d'un membre de son équipe, lui permettant de réaliser le cas échéant, une mobilité interne. Chez Suez, un candidat à un poste interne peut postuler sans l'aval préalable de son supérieur hiérarchique ; c'est également le cas chez Renault Trucks.

L'appropriation par le management des nouvelles pratiques induites par la recherche de flexibilité interne sera d'autant plus décisive que ceux-ci auront été encouragés de manière concrète à les mettre en œuvre et évalués sur les résultats produits.

Gérer des compromis sociaux segmentés

Dans un environnement qui déstabilise le lien social et les statuts, le manager peut envisager la négociation de la flexibilité au plan des micro pactes sociaux de manière à maintenir un équilibre au sein des équipes de travail.

Le manager ne peut plus, comme par le passé, « promettre » le même contrat indifférencié à chacun de ses collaborateurs. Tout porte à penser au contraire qu'il devra désormais, aidé par la fonction RH, nouer des contrats adaptés en fonction des profils, des trajectoires et des attentes de chacun des individus qui composent son équipe. Entre les jeunes entrants, les expérimentés, ceux qui ont pu bénéficier de parcours internes qualifiants, ceux qui en ont été exclus, ou encore les compétences rares d'experts, le discours et le pacte social ne peuvent plus avoir recours aux mêmes ingrédients. Il va falloir désormais, pour les uns, faciliter l'accès à une plus grande reconnaissance *via* le métier ; pour les autres, donner de l'autonomie et diversifier les expériences ; pour d'autres encore favoriser des parcours ouverts vers l'extérieur.

Pour tous, la réduction de la vulnérabilité de l'emploi occupé et le maintien de l'employabilité sont de nouvelles dimensions à prendre en compte.

C onclusion

Des pratiques récentes de mobilité et de flexibilité conduisent à dessiner un nouveau modèle de relation salariale. Celui-ci enjoint les salariés à « mieux s'équiper » pour faire face aux mutations de l'emploi, présentes ou à venir.

Ces entreprises sont-elles vertueuses ? Au moins prennent-elles leur part de responsabilité pour aider les salariés à affronter les « transitions critiques » qu'ils ne manqueront pas de connaître dans leur vie professionnelle. L'expérience antérieure d'une gestion douloureuse de l'emploi aux conséquences parfois dramatiques conjuguée à l'anticipation des mutations à venir semble inciter de tels comportements chez les employeurs. Ainsi la nécessité peut-elle conduire à la vertu.

Dès lors, comment envisager que ces initiatives puissent relever du nouveau modèle social invoqué par Bernard Gazier ? A quelles conditions ces pratiques peuvent-elles faire plus largement modèle ?

Incontestablement, la première condition est d'ordre politique. De telles démarches ne s'engageront que si les dirigeants d'entreprises sont convaincus qu'ils ont eux-même un intérêt à proposer aux salariés une gestion accompagnée de leurs transitions professionnelles.

La seconde condition nous paraît tenir aux évolutions de rôles à conduire pour la fonction Ressources humaines. La gestion des transitions suppose une personnalisation et une individualisation accrues de l'accompagnement des salariés.

Or, la fonction RH est l'objet depuis plusieurs années d'un double mouvement de reflux du terrain au profit des managers de proximité, institués pour l'occasion « premiers RH » et de centration sur les seuls « *happy few* » que constituent les hauts potentiels ou la gestion des talents⁴⁴. C'est un vrai paradoxe : l'accompagnement des transitions exige un travail important de communication et d'explication mais aussi disponibilité, écoute et professionnalisation des méthodes que les seuls managers de proximité ne pourront mettre en œuvre.

La gestion des transitions doit également constituer une opportunité de renouvellement du dialogue social. Devant l'impossibilité de se poursuivre sur le terrain de l'emploi, celui-ci peut s'organiser désormais autour des conditions de maintien et de développement de l'employabilité des salariés. Parce que l'enjeu est contextualisé, ce dialogue social doit se développer à l'échelle locale et territoriale.

⁴⁴ Etude Hewitt Associates pour le Club Européen des RH - *Lettre de gestion sociale*, 17 février 2006.

Enfin, dernière condition, pour reprendre une idée chère à Bernard Gazier, mettre en place l'« équipement » des salariés ne saurait se suffire tant que l'accompagnement des transitions ne reposera pas aussi sur l'équipement du marché du travail, c'est-à-dire la mise en place de politiques publiques de l'emploi, comportant des garanties contre les conséquences négatives pour les salariés de la flexibilité.