

LES NOUVEAUX ENJEUX DE LA MOBILITE PROFESSIONNELLE

L'EXEMPLE DU TEXTILE

X. ROYER Union des Industries du Textiles

E. LOARER Université Paris X - Nanterre

Introduction

- La mobilité professionnelle a fortement changé dans ses enjeux et ses modalités depuis ces dernières décennies
- L'objectif de cette intervention est d'évoquer ces changements, notamment en s'appuyant sur l'exemple du secteur textile, et de présenter des éléments d'expérimentation et de recherche sur le sujet
 - 1. La mobilité dans le textile
 - 2. Evolution des pratiques de mobilité professionnelle
 - 3. Focalisation sur 2 recherches

1. MOBILITE DANS LE TEXTILE

Du choc pétrolier des années 70 au
démantèlement des quotas en 2005, le
Textile vit une constante mutation
dans un contexte caractérisé par la
mondialisation des échanges

QUELQUES REPERES CHIFFRES

Nombre salariés : 90.000 en 2006 (- 60% en 20 ans)

Nombre entreprises : - 40% en 20 ans
90% > 50 salariés

Une structure de l'emploi encore fortement marquée :
50 % ouvriers – 40 % ETAM – 10 % Cadres/Ingénieurs
Faible niveau de formation initiale

Formation : taux d'accès faible

ENJEUX

- **Développement à l'international** sur un marché mondial en forte croissance
- **Intensification R&D/Innovation**, en particulier pour mieux se positionner sur les marchés des TUT
- **Maitrise des flux** : logistique...
- **Marketing**
- **Développement Durable**



COMPETENCES

DEFIS RH

- Compétences de haut niveau répondant aux nouveaux enjeux
- Montée en qualification « ouvriers »
- Formation encadrement intermédiaire
- Accompagner les mobilités externes

DES REPONSES COLLECTIVES

- Mieux **anticiper** : Observatoire des métiers
- **Evaluer** : méthodologie PMQ
- **Individualiser** les parcours
- **Certifier** : diplômes, CQP, CQPI

EXEMPLES

- 1500 salariés évalués dans le cadre de la méthode des PMQ
- De nouvelles certifications transversales : les CQPI (500 en moins de 2 ans)
- Des démarches innovantes : Despatures/Damart
- La labellisation de cursus

Besoin de l'individu
de valoriser ses acquis et de
s'adapter aux évolutions
des métiers

Besoin pour l'entreprise
de professionnels compétents



EMPLOYABILITE

Point de convergence de 2 finalités
et fondement de la sécurisation des parcours

Mieux appréhender les acquis pour favoriser la mobilité



QUELQUES PISTES

- Une articulation nécessaire :
Employabilité / Mobilité
- Une évolution à favoriser :
De la formation à la professionnalisation
- Une contrainte primordiale :
Une ingénierie de qualité adéquate

2. Evolutions des enjeux et pratiques de mobilité professionnelle

- 3 fonctions de la mobilité

Adéquation individus/emplois

Formes : interne ou externe, géographique ou fonctionnelle, voulue ou subie

Enjeux : fluidifier le marché du travail, optimiser l'affectation des ressources, conserver ou améliorer son emploi ou sa situation personnelle...

Promotion

Mobilité ascendante

Développement des compétences

Acquisition d'expérience, polyvalence, parcours

2. Evolutions des enjeux et pratiques de mobilité professionnelle

- 3 fonctions de la mobilité

Evolutions :

Adéquation individus/emplois

- Augmentation de la mobilité subie et des reclassements
« mobilité pour l'emploi »

Promotion (mobilité ascendante)

- Réduction au profit de mobilités horizontales
Raréfaction des « carrières » prévisibles et cohérentes



Développement des compétences

- Mobilité comme moyen de maintien ou de développement de l'employabilité
« mobilité pour l'employabilité »

Favoriser et accompagner la mobilité : 3 registres d'actions

- Identifier, répertorier les compétences liées aux emplois
- Développer une culture de la mobilité
- Accompagner les transitions
(Analyser les acquis, entretiens, bilans...)

3. Deux exemples de recherches

- Analyse des facteurs de motivation à la mobilité
- Analyse de l'expérience (outil Epicea)

Etude “Que pensez-vous d'une mobilité professionnelle dans les 3 mois ?”

(sans changement géographique)

325 employés du secteur Banques,
Assurances, en poste depuis 3 ans et plus

- Age
- Ancienneté dans le poste
- Degré de routine de l'activité

Degré de routine

-

+

- Gr.1: Excitant, stimulant, un challenge (5%, n = 17)
- Gr.2 : Je suis d'accord. C'est une nécessité (18%, 58)
- Gr.3 : Je l'appréhende mais je peux l'envisager si aidé (42%, 136)
- Gr.4 : Difficile. Je préférerais l'éviter (21%, 68)
- Gr.5 : Cauchemar. Je ferai tout pour l'éviter (14%, 46)

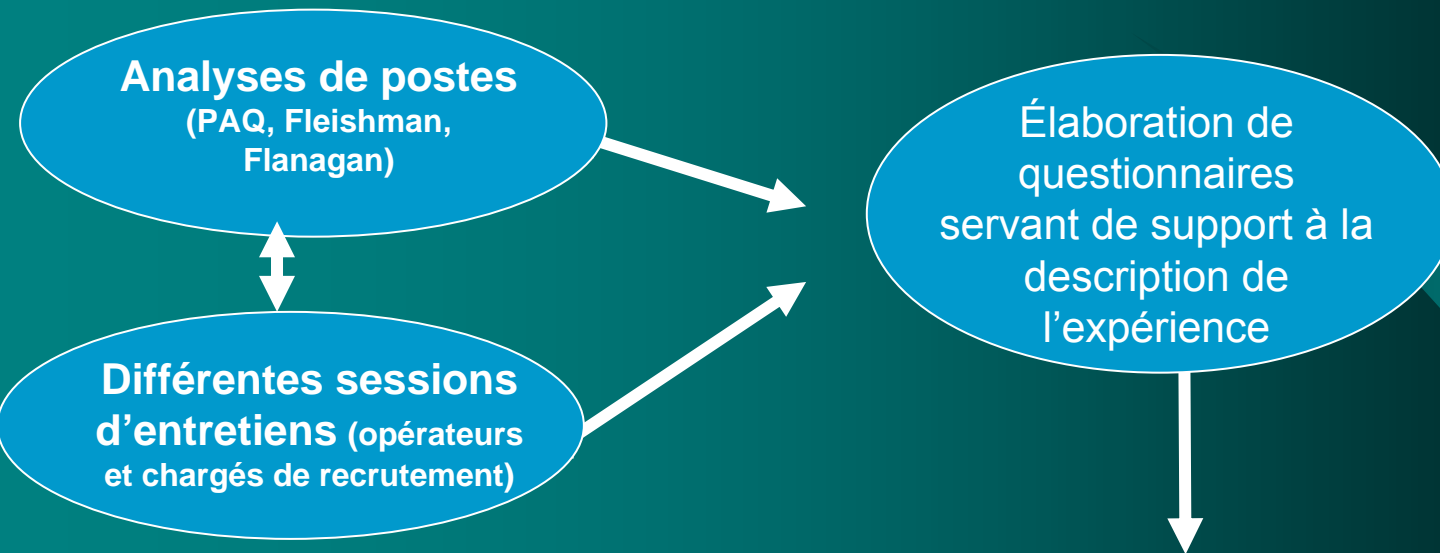
Ancienneté dans
le poste (3 à 28 ans)

+

-

GR2	GR5
GR3	
GR1	GR3
GR2	GR4

Recherche « Analyse élargie de l'expérience : la méthode Epicea »



E.P.I.C.E.A, un logiciel informatique

Faciliter la prise de conscience et l'expression sur l'expérience en :

- **Proposant de choisir parmi des descriptifs**
- **Utilisant le vocabulaire de métier**
- **Prenant en compte le contexte du travail**

Exemples de caractéristiques du contexte de travail

Caractéristiques	Exemples
Organisation temporelle	<ul style="list-style-type: none">● Fréquence, source et type des interruptions● Possibilité de prendre de l'avance et conséquence
Structure organisationnelle et rapport aux autres	<ul style="list-style-type: none">● Présence de compétition● Source de l'aide pour résoudre les problèmes
Degré de variété ou de routine	<ul style="list-style-type: none">● Nombre et variété des tâches● Fréquence de changement de consignes
Degré de prescription ou d'autonomie	<ul style="list-style-type: none">● Modalité de contrôle sur les objectifs et les moyens● Gestion des aléas
Degré de complexité	<ul style="list-style-type: none">● Complexité des machines, outils utilisés● Technicité du produit ou du sujet traité
Sources de pression	<ul style="list-style-type: none">● Nombre, source et type des interruptions● Existence d'un quota à réaliser
Environnement physique et matériel, et sécurité	<ul style="list-style-type: none">● Déplacements, gestes et postures● Risques d'accidents

Le questionnement sur l'expérience

Présentation de la méthode

- Entretien
 - Mené par le conseiller
 - Guidé par le logiciel
- La personne va exprimer dans le détail :
 - Ce qu'elle a fait (tâches)
 - Comment elle l'a fait (activité)
 - Dans quels contextes de travail elle l'a fait
 - Là où elle a été performante ou non
 - Ce qu'elle a aimé faire ou non

Restitution sur une expérience

- La restitution d'une expérience (ou segment de parcours) indique :

- *Ce que la personne a fait*

- L'essentiel sur les activités réalisées
- Les commentaires en termes de
 - niveau d'aisance / sentiment de compétence selon les activités
 - intérêt selon les activités

- *Dans quels contextes, elle l'a fait*

- Indication des caractéristiques (organisation temporelle, degré de variété ou de « routine », degré de prescription ou autonomie, ...)
- Commentaires en termes de
 - niveau d'aisance et sentiment de compétence selon les caractéristiques du contexte
 - intérêt pour ces mêmes caractéristiques

Restitution « référentiel »

- Restitution de l'expérience au regard d'un ou plusieurs référentiels
 - Les référentiels doivent auparavant avoir été saisis dans Epicea :
 - ➔ les titres et CCP de l'AFPA
 - ➔ les fiches ROME
 - ➔ des référentiels d'entreprises
 - Les activités réalisées correspondant aux compétences du référentiel sont listées
 - Ce que la personne n'a jamais fait au regard d'un référentiel emploi ou formation est aussi pointé

Avis de l'Anact

Parlier, M. et Sage, R., (2005)

- Utilisation pour l'insertion dans l'emploi
 - Expérience plus lisible (détaillée et argumentée)
 - Eclairage sur les transférabilités possibles
 - Identification des besoins d'accompagnement dans la prise de poste
- Utilisation pour l'orientation professionnelle
 - Valorisation de l'expérience passée
 - Clarification du projet
- Utilisation pour l'accompagnement vers la VAE
 - Identification des écarts entre le contenu d'un titre et les acquis de la personne

Applications

- Lyon : Adecco - Orenok - AFPA – ANPE
- Soissons et Amiens : AREAF - Orenok - ANPE - Adecco - Emploi 02
- Paris : PSYCHOREC – Orenok - ANPE
- Creil : Orenok - DDTEFP – Groupement des entreprises de Creil - PLIE - AFPA - AREAF
- Evian : Danone Eaux France Orenok – AFPA - ANPE - Adecco – Vedior bis
- FORTHAC – Secteur Textile : 2 Projets d'aide à la mobilité interne et externe des salariés

Conclusions

- Les nouveaux enjeux et nouvelles pratiques de gestion de la mobilité professionnelle renforcent la nécessité d'une véritable ingénierie des compétences
- Actions qui articulent étroitement :
 - Analyse des emplois
 - Evaluation des acquis et accompagnement des personnes
 - Conceptions de parcours de plus en plus individualisés
- Actions qui requièrent les compétences des psychologues du travail et des organisations