

9^{ème} rencontre annuelle de l'Observatoire Mardi 3 décembre 2013

La mobilité professionnelle dans la banque

Les enjeux de la mobilité

Olivier Liaroutzos, responsable du département changements technologiques et organisationnel de l'ANACT

La mobilité est un sujet vaste et complexe qui peut être perçu différemment par les individus selon leurs propres expériences.

Cependant, plusieurs notions constantes gravitent autour de la mobilité professionnelle : celle du travail couvrant ici la notion de métier et de compétences caractéristiques de ce métier, celle de statut associée à la notion de qualification et celle de place qui renvoie à une situation à un instant T dans un environnement donné.

Pour illustrer l'importance de la mobilité au sein de la population active et tenter de définir un périmètre de la mobilité, Olivier Liaroutzos nous propose quelques statistiques :

- Un français sur deux n'exerce pas le métier pour lequel il a été préparé. En effet, la plupart des personnes à la sortie du système éducatif, entament leur carrière professionnelle par un métier autre que celui auquel il aspirait ou pour lequel il avait été pressenti. Ceci est souvent dû à un concours de circonstances, et au fait qu'il n'y a pas adéquation entre le profil d'un individu et la demande du marché du travail.
- Un salarié sur cinq change de métier sur une année. Ce changement s'effectue le plus souvent au sein de la même entreprise.
- Le changement d'entreprise est plus fréquent pour les métiers moins qualifiés
- La mobilité des cadres est plus fréquente au sein d'une même entreprise
- Un quart des salariés exercent au cours de leur vie professionnelle des fonctions de tutorat.

Ces données nous montrent à quel point les individus sont mobiles et capables de s'adapter.

➔ **Premier enjeu, le périmètre de la mobilité : rendre visible et valoriser la capacité d'adaptation de tout salarié qui passe d'une situation professionnelle à une autre, qui exerce une fonction de tutorat... car toutes ces expériences sont des formes d'apprentissage utiles pour l'avenir.**

La mobilité est indissociable des progrès techniques.

L'évolution des technologies d'information et de communication est exponentielle. Les TIC atténuent les frontières entre l'espace de travail et l'espace privé et bouleversent le rapport au temps de travail. Leur usage constant, quels que soient maintenant les niveaux de qualification, amène les individus à développer de nouvelles habiletés et compétences qui contribuent à les rendre plus

mobiles. Leur usage collectif se traduit par des réorganisations du travail dont l'effet sur les parcours professionnels sera variable. Selon les formes de parcellisations des tâches ou de soutien organisationnel les types de mobilité seront différents.

Pour accompagner le salarié dans sa mobilité professionnelle plusieurs dispositifs de formation ont vu le jour, et les politiques de GPEC se sont sophistiquées au sein des entreprises.

Ainsi, les problématiques liées à la mobilité sont montées en puissance. Les notions de compétences transversales et transférables et de sécurisation des parcours sont, par exemple, entrées dans le langage courant.

Les salariés au cours de leur vie professionnelle acquièrent des compétences dites transversales qu'ils vont pouvoir faire valoir pour passer d'une situation professionnelle à une autre. (Exemple : compétences linguistiques).

Ils acquièrent également des compétences transférables, compétences techniques spécifiques à un métier mobilisables dans un métier relativement différent (exemple compétence de maintien de l'ordre qui peut être utile pour exercer un métier d'agent de police ou d'agent de sécurité).

La loi sur la Sécurisation du parcours professionnel, notamment avec la création du compte personnel de formation (CPF) mais aussi la loi sur les retraites avec le compte pénibilité installent le principe de la traçabilité de l'expérience créant une forme de compromis entre partenaires sociaux.

➔ **Deuxième enjeu, l'objet de la négociation : cerner les origines de la mobilité, veiller à un usage diversifié des outils plutôt que de raisonner "gestion des stocks" et favoriser les approches longitudinales.**

Une nouvelle grille de lecture des questions de mobilité s'offre à nous avec un objet émergent des relations sociales : la "qualité de vie au travail". Un accord national interprofessionnel a été signé le 19 juin 2013 incitant à ne plus appréhender le travail seulement à travers le prisme des risques et de la pénibilité, facteurs déterminants quant il s'agit d'arbitrer en matière de mobilité. Cet accord invite à prendre les dispositions organisationnelles contribuant à concilier l'amélioration des conditions de travail et de vie des salariés et la performance collective des entreprises.

La qualité de vie au travail est définie comme "*Un sentiment de bien - être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* (Art 1. ANI, 19/06/2013).

Passer d'un poste de travail à un autre, changer de service, d'entreprise ou de métier génère systématiquement une rupture au niveau personnel, qui touche à l'intime et qui se joue aussi à la périphérie du travail. Quand les salariés pensent mobilité ils ont bien sûr à l'esprit les conditions d'emploi mais ils interrogent aussi leur engagement au travail et le sens qu'ils y trouvent, leur attachement aux liens sociaux et affectifs. Ces éléments vont les guider dans les arbitrages auxquels



ils vont procéder. La qualité de vie au travail recouvre ces déterminants, les mettre en perspective peut contribuer à une meilleure maîtrise, pour les entreprises et pour les salariés, des mobilités.

- ➔ **Troisième enjeu, le nouveau cadre de la mobilité : articuler les approches collectives (instances représentatives du personnel, services RH, management de proximité) et les accompagnements individuels, ouvrir la concertation sur les équilibres vie professionnelle, vie privée.**