

Sécuriser les parcours professionnels inter métiers : L'émergence d'un marché transitionnel restreint aux dimensions d'un groupe

GUIRAUDIE Olivier

olivier.guiraudie@veolia.com

06.72.10.88.82.

Doctorant sous la direction de Jean-François GERME
Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE)
Chargé de mission RH auprès de Veolia Environnement
38 avenue Kléber – 75116 Paris

L'étude des mobilités professionnelles est associée à celle de la structuration des marchés au sein desquels les actifs sont en mesure de faire reconnaître leurs qualifications pour élaborer leurs carrières. Les parcours dessinés par des mobilités successives apparaissent plus ou moins sécurisés en fonction des garanties de maintien d'un revenu, de la reconnaissance des qualifications et des identités professionnelles. Aussi, si la question « Comment sécuriser les parcours professionnels ? » (re-) devient objet de débat, c'est qu'un ou plusieurs facteurs associés aux mobilités professionnelles ont récemment évolué.

A cet égard, nous verrons comment l'évolution du marché du travail français au cours des 20 dernières années a brouillé les frontières entre marchés internes et externes et modifié l'acceptation des mobilités en leur sein. Nous illustrerons les nouveaux enjeux de la mobilité par une comparaison des dispositifs et outils mis en place par quelques groupes et grandes entreprises pour gérer les parcours internes de leurs collaborateurs. Nous nous attarderons plus longuement sur le groupe Veolia Environnement¹ dont la nature du marché interne nous semble à la fois singulière et révélatrice des évolutions macroéconomiques en cours. Enfin nous synthétiserons notre propos en dressant une typologie des risques associés aux mobilités en fonction du type de marchés sur lesquels elles se réalisent.

1. Réexamen de la problématique des mobilités professionnelles

1.1 Les mobilités professionnelles à l'époque de l'industrie Fordienne

L'étude comparative menée par Maurice, Sellier et Silvestre (1982) sur la construction des identités professionnelles en Allemagne et en France a mis en évidence que les espaces au sein desquels s'effectuaient les mobilités dépendaient des modes de reconnaissance des qualifications. Leur travail révèle que les Allemands construisaient leurs qualifications sur la base de l'apprentissage d'un métier par la formation continue, en étroite relation avec les branches professionnelles, ce qui permettait une reconnaissance de l'expérience acquise et une circulation aisée des travailleurs au sein des "Marchés Professionnels". Au contraire, la qualification des Français était reconnue par la nature du diplôme initial et ne s'enrichissait pas par l'expérience professionnelle. De ce fait l'insertion initiale dans une entreprise déterminait plus fortement les carrières qu'en Allemagne. Les auteurs concluaient que le marché Allemand était plutôt du type Professionnel tandis que le marché Français était plutôt de type Interne. Au sein du premier, la mobilité professionnelle idéal-typique était plutôt horizontale lorsqu'elle était pensée verticalement dans le cadre du Marché Interne français.

Aussi, en France, les études des économistes se sont penchées sur les mécanismes de promotion des salariés au sein du Marché Interne. Rappelons que ce dernier « se caractérise par quatre traits principaux : la relation d'emploi s'inscrit dans la durée ; l'entrée dans l'entreprise se fait sur certains emplois particuliers (les « ports d'entrée ») ; la formation sur le tas joue un rôle important et la

¹ Notre propos s'appuie largement sur les entretiens semi directifs et l'étude statistique du reporting social du groupe Veolia Environnement. Ce matériel constitue le terrain de la première année de thèse portant sur "Les parcours professionnels des salariés affectés à des postes peu qualifiés". Cette thèse bénéficie d'une convention CIFRE entre Veolia Environnement et le Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (unité mixte CNRS – CNAM).

progression se fait par promotion interne le long de « chaînes de mobilité » ; les salaires sont fixés par des règles administratives, et en dehors des « ports d'entrée », les salariés sont relativement protégés de la pression du « marché externe » (Gautié, 2002).

Cette forme caractéristique du marché du travail français a selon nous marqué les analyses de la mobilité professionnelle au cours des années 1980. Il en est resté une acception de la mobilité conçue essentiellement comme promotionnelle.

1.2 Mutation économique et effacement de la problématique des mobilités

Les mutations économiques des 20 dernières années ont durablement modifié l'appareil économique, les qualifications recherchées et par conséquent les mobilités professionnelles. Sous l'effet conjugué de l'ouverture généralisée des marchés à la concurrence et de l'intégration des nouvelles technologies, la dynamique des secteurs d'activité héritée des trente glorieuses a rapidement évolué. La grande industrie déclinait au profit des PME, notamment dans les activités de service, et les actifs les moins qualifiés se trouvaient durablement éloignés de l'emploi du fait de l'inadéquation de leurs compétences aux demandes émergentes. Parallèlement, l'organisation de l'appareil productif était reconsidérée, en diminuant notamment le nombre de lignes hiérarchiques, pour gagner en productivité et en réactivité. Cela a notamment eu pour conséquence de signer le repli des Marchés Internes (Gautié, 2003). Ces deux mouvements, apparition d'un chômage de masse affectant plus particulièrement les moins qualifiés et aplanissement des organisations, ont concouru à l'effacement de la problématique de la mobilité à la fin des années 1980, au profit des problèmes d'insertion et de retrait du marché du travail (Germe, 2003).

1.3 Nouveau paradigme des mobilités professionnelles

La question est réapparue dans le débat français au cours des années 1990, à l'occasion de la publication des rapports Boissonnat (1995) puis Supiot (1999). Le coût de plus en plus difficile à supporter d'une politique fiscale de l'emploi (L'Horty, 2006) qui résorbe moins efficacement le chômage (-11% entre 1993 et 2005) que certains voisins européens (Delors, 2006) incite à observer attentivement leurs modèles. Si la réussite apparente du modèle libéral britannique (-50% sur la période 1993-2005), limitant drastiquement la protection sociale, est trop éloigné de la culture d'Etat providence à la française, le modèle danois (-53% sur la même période) de la flexécurité² séduit. Pour preuve, les partenaires sociaux français ont intégré la nécessité de prendre en compte le raccourcissement des cycles de vie professionnelle et d'aménager les transitions plus fréquentes et plus diversifiées sur le marché. Leurs sensibilités politiques s'expriment plutôt sur la nature des contrats à même d'assurer la sécurité de ces transitions (Grimault, 2006).

Dans sa forme la plus générique, l'évolution des institutions régulant le marché converge en Europe vers le modèle des Marchés Transitionnels (Gazier, 2003) qui est censé sécuriser les périodes de chômage devenues plus probables avec la multiplication des transitions entre différents états (emploi, formation, inactivité et chômage notamment). En France la composition de la main d'œuvre, marquée par une forte proportion de non-qualifié et un déficit de qualification intermédiaire, oriente la mise en œuvre de ce nouveau modèle social vers le développement de l'employabilité de ces actifs. C'est le sens de la loi du 4 mai 2004 qui affirme que "la formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale". Reprenant les termes de l'Accord National Interprofessionnel relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle, elle encourage la co-construction des parcours en mettant à disposition et en réaffirmant l'importance d'outils (VAE, DIF, etc.) permettant l'élaboration de parcours en fonction de l'évolution de la demande.

Nous voyons donc que si la mobilité est de nouveau au cœur de débats, son acception a changé : la mobilité ascendante des Marchés Internes dans le cadre de carrière stable laisse place à une mobilité horizontale au service de parcours professionnels plus incertains. A cet égard, la question de la sécurisation des parcours prend tout son sens.

² L'idée est de sécuriser les individus et non plus les emplois. Une plus grande flexibilité est accordée aux entreprises, notamment en termes de licenciement, mais les parcours plus incertains des travailleurs sont sécurisés par une protection sociale de qualité, complétée par des formations et stages à même de développer leur employabilité.

1.4 Une nouvelle typologie du marché du travail français se dessine

Si de nombreux indicateurs, dans des domaines divers, soulignent la réalité des mutations sociétales intervenues ces dernières décennies (Delors, 2006), économistes et sociologues manquent encore de recul pour modéliser ces nouvelles formes. « Les frontières entre les entreprises deviennent plus floues, et la dichotomie, chère aux économistes, entre marché et organisation, ou entre marché externe et marché interne aux entreprises, tend à perdre de sa pertinence » (Gautié, 2003). Tout en adhérant à la tendance décrite par Gautié, nous pensons qu'un certain nombre d'organisations continuent à privilégier la gestion interne de leurs ressources à l'externalisation ou la gestion en flux tendu de leurs ressources humaines dans le stock du marché externe. Il convient d'analyser les particularités de leur marché et de leur main d'œuvre pour comprendre les raisons qui les incitent à agir de la sorte.

A cet égard, nous allons maintenant nous arrêter sur le groupe Veolia Environnement qui, cherchant à fidéliser ses collaborateurs, a mis en œuvre depuis quelques années une politique de développement des parcours professionnels. Au-delà de l'intérêt d'une étude de cas, notre ambition est ici de souligner une forme émergente de marché qui nous semble délivrer des enseignements sur le fonctionnement plus global d'un Marché Transitionnel et d'en identifier les éléments de sécurité et d'insécurité qui lui sont associés.

2. Les parcours inter métiers au sein du groupe Veolia Environnement

Pour bien comprendre le marché constitué par Veolia Environnement, il nous apparaît indispensable de rappeler succinctement l'histoire ayant conduit à son organisation actuelle.

2.1 Activités et histoire du groupe

Réalisant de la délégation de service public (environ 90% de son CA) et plus récemment des services industriels sur les métiers de l'eau, de l'énergie, du transport et de la propreté, Veolia Environnement emploie près de 300 000 collaborateurs répartis dans plus de 1 300 entreprises et 65 pays. Concernant le territoire français sur lequel nous nous concentrons ici, 107 275 salariés travaillent dans l'une des 446 entreprises du groupe en 2005. Ces dernières sont de dimensions hétérogènes, 44% d'entre elles accueillant moins de 50 salariés et 8% plus de 500. L'outil d'exploitation est donc assez décentralisé.

Or, Delare et Duhaubois (2003) révèle que la multiplication visible des PME cache également l'augmentation des groupes composés d'un réseau de PME, à l'instar de ce que nous observons chez Veolia Environnement. Cela suggère une généralisation possible de l'analyse que nous allons faire.

Ces entreprises ne sont pas connectées indifféremment les unes aux autres et leurs histoires nous renseignent sur les proximités qui font sens aujourd'hui. En 1853, le métier de la collecte et de la distribution des eaux apparaît avec la Compagnie Générale des Eaux (CGE). En 1912, c'est la Compagnie Générale des Entreprises Automobiles (CGEA) qui est créée et en 1935 la Compagnie Générale de Chauffage (CGC). Durant près d'un siècle, ces entreprises se développent, prennent le contrôle d'autres sociétés du secteur et se diversifient parfois (la CGEA se lance par exemple dans le traitement des déchets dès 1919). Ce n'est qu'en 1980 que la CGE prend le contrôle de la CGEA puis de la CGC, réunissant pour la première fois les 4 métiers actuels de Veolia. Durant les 20 années qui suivent, le groupe se développe et diversifie ses activités alors qu'il devient lui-même filiale de Vivendi Universal en 1998. Affirmant son indépendance retrouvée en 2003 en se renommant Veolia Environnement, ce n'est que depuis 2005 que ses quatre pôles d'activités se reconnaissent par le préfixe commun Veolia. Cette rapide histoire du groupe nous enseigne qu'un nombre restreint de grandes entreprises aux histoires anciennes se sont peu à peu entourées d'une myriade de PME, connectées entre elles par une logique métier, et que la cohérence industrielle, symboliquement affirmée par le préfixe commun Veolia, est très récente.

2.2 Le métier de service à l'environnement

Le groupe Veolia Environnement affirme sa cohérence industrielle en faisant émerger un nouveau secteur d'activité par la professionnalisation de métiers jusque là non ou peu qualifiés. En effet des salariés employés comme collecteurs de déchets, conducteurs de bus, fontainiers ou chauffagistes pour ne prendre que quelques exemples, entraient encore récemment dans une entreprise sans formation spécifique et développaient leurs compétences souvent au seul contact de leurs collègues. Mais tous ces métiers partageaient en commun le fait d'être associés à un territoire, donc non délocalisables, et d'être en contact direct avec les usagers des services qu'ils proposaient. Aussi le groupe s'est engagé dès les années 1990 à professionnaliser l'ensemble de ses métiers faiblement qualifiés³ en formant sa main d'oeuvre en interne. Au sein d'un campus partagé par les quatre pôles d'activités, les collaborateurs ont commencé à standardiser leurs méthodes de travail et à s'imprégner d'une culture commune de service clients. Le secteur du service à l'environnement prenait peu à peu forme grâce à l'homogénéité de sa clientèle (délégation de service public) mais aussi à une professionnalisation de ses métiers assurée par la délivrance d'une quinzaine de diplômes, allant du CAP au Master. Notons que le secteur émergent du service à l'environnement est fortement structuré par deux groupes, Veolia Environnement et Suez, mais comporte également d'autres acteurs moins connus. Ils mutualisent depuis peu leurs fonds de formation dans une instance dédiée au sein de l'organisme paritaire collecteur interbranches.

2.3 Les mobilités professionnelles au cœur du modèle social

La professionnalisation de ses métiers a rapidement incité le groupe à fidéliser les collaborateurs qu'il avait pris soin de former en interne et cela d'autant plus que le secteur souffre parfois d'un déficit d'attractivité. Cette difficulté structurelle à trouver les ressources peu qualifiées sur le marché externe se double actuellement des premières tensions annoncées sur le marché du travail. En outre, le départ des "papy boomers" conjugué à la croissance du secteur va contribuer à une pénurie sur le marché (Chardon, 2005). A ces facteurs exogènes s'ajoutent le sentiment général d'un taux de rotation excessif (10,8%⁴) tandis qu'une minorité d'entreprises, ayant des conventions collectives plutôt avantageuses, se plaint à l'inverse d'une excessive stabilité de ses collaborateurs.

Aussi, la volonté de fidéliser par la mise en mouvement des collaborateurs est forte et de plus en plus marquée. De plus, les faibles possibilités de promotion, de par la taille de ses sociétés, incitent la DRH à favoriser les parcours inter métiers en s'appuyant sur la culture commune de service aux clients. Cette volonté est énoncée très clairement dès le rapport social 2003 et régulièrement réaffirmé dans les différentes publications du groupe.

2.4 Les dispositifs et outils au service des parcours professionnels.

Veolia fut l'une des premières organisations à signer, dès 2004, un accord avec l'ensemble des organisations syndicales sur "les principes du développement des compétences et de la progression professionnelle". Reprenant les termes de l'Accord National Interprofessionnel sur la formation tout au long de la vie, il formalise la volonté partagée de co-construire des parcours répondant à l'équation entre les besoins du groupe et les motivations personnelles et met à disposition des acteurs les outils et procédures adéquats. Entretiens professionnels, passeports formation et bilan de compétences aident le salarié à faire le point sur son parcours, tandis que la VAE et le DIF accompagnent l'évolution de ses qualifications vers les exigences du poste cible. Les contrats de développement des compétences et de professionnalisation ainsi que les périodes de professionnalisation permettent d'intégrer progressivement la nouvelle fonction.

En outre, une politique de mobilité des non cadres s'est peu à peu construite par une harmonisation des discours RH, même si aucun document officiel de la formalise comme c'est le cas pour les cadres.

³ Pour les métiers techniques plus qualifiés, principalement dans les secteurs de l'Eau et de l'Energie, la professionnalisation est apparue plus tôt selon les contextes locaux et indépendamment d'une politique "corporate".

⁴ Chez Veolia, le taux de rotation mesure la proportion de départ des personnels en CDI (démission, abandon de poste, licenciement individuel, départ en retraite). Une estimation de ce taux à l'aide de la statistique publique nous apprend que la moyenne nationale serait de 19,3% et le taux de 10,8% chez Veolia inférieur à ceux des branches correspondant à ses activités principales.

Selon cette politique, les emplois disponibles sont censés être systématiquement réservés aux candidatures internes pendant 3 semaines et visibles sur une Intranet commun. La sécurité du salarié en transition professionnelle doit être assurée par l'absence de période d'essai, la conservation de l'ancienneté et du salaire et l'impossibilité pour l'organisation accueillante de faire valoir un "droit au retour" en cas d'insatisfaction. Nous verrons que cette politique officielle comporte des effets pervers et que les pratiques s'en éloignent parfois. Mais force est de reconnaître qu'une volonté de sécurisation des parcours inter métiers s'est imposée dans le groupe.

2.5 Quels résultats ?

Eu égard à l'ampleur des efforts déployés, quel état des lieux peut-on faire ?

Le reporting social nous apprend d'abord que 4,9% des salariés du groupe, en France et tous pôles d'activités confondus, ont effectué une mobilité intra entreprise en 2005. Rapproché de la moyenne nationale, lissée sur la période 1991-2002, de 2,8% de mobilité interne (Amossé, 2003), les salariés apparaissent très mobiles au sein des marchés internes composant Veolia Environnement.

Tableau 1 : Structure des mobilités en France et chez Veolia Environnement

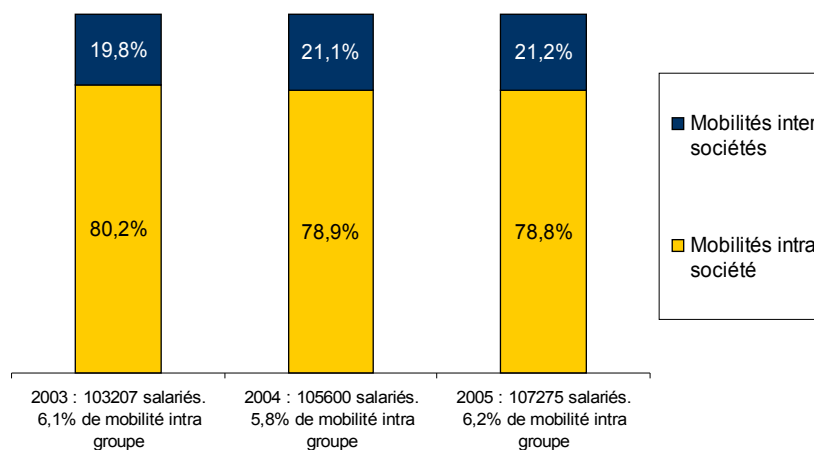
	Mobilités intra société		Mobilités inter sociétés	
	Veolia Environnement (2005) intra société	France (1991-2002) intra-société	Veolia Environnement (2005) inter sociétés mais intra groupe	France (1991-2002) inter sociétés sans passer par le chômage
Moins de 50 salariés	2,0%	1,0%	4,0%	8,0%
50 à 499 salariés	2,7%	1,2%	2,0%	5,6%
Plus de 500 salariés	6,3%	2,0%	1,0%	4,5%
Ensemble	4,89%	2,8% (y compris Etat et collectivités territoriales)	1,30%	5,9% (y compris Etat et collectivités territoriales)

Source : Reporting Social 2005 & Amossé (2003)

En revanche, seuls 1,3% des mobilités conduisent à une transition entre sociétés du groupe, alors que 5,9% des actifs français changent d'employeurs sans passer par le chômage sur le marché national du travail. De plus ces mobilités inter sociétés demeurent presque exclusivement cantonnées au sein d'un même pôle d'activité (95%).

L'étude historique des indicateurs révèle que la structure de la mobilité n'évolue que très lentement (+1,4% de mobilités inter métiers en 3 ans), c'est-à-dire que les effets de la politique de mobilités inter métiers ne se font pas encore sentir.

Graphique 1 : évolution de la structure des Mobilités chez Veolia Environnement entre 2003 et 2006



Source : Reporting social Veolia Environnement, 2003 à 2005

Malgré l'ancrage des pratiques de mobilités professionnelles au sein des marchés internes du groupe, l'encouragement aux parcours inter métiers semble encore d'une efficacité limitée.

Pour expliquer ce phénomène, nous avons voulu vérifier si la faible proportion de mobilités inter sociétés observée chez Veolia Environnement était le fait d'un déficit d'outils pour les gérer sur l'ensemble de son marché. Aussi avons-nous débuté une étude comparative d'entreprises et de groupes variés ayant tous en commun d'avoir signé un accord avec les syndicats autour de la notion de parcours professionnels. Nous allons maintenant présenter les résultats de cette comparaison qui nous permettra de comprendre la nature des parcours observés chez Veolia Environnement et nous conduira à dresser une typologie des risques associés à la mobilité selon le type de marché sur lequel évolue un actif.

3. Les risques associés aux mobilités selon le type de marché sur lesquelles elles se déroulent

3.1 Connaître son marché pour proposer des parcours

Il ressort de cette étude que les politiques contemporaines de mobilité professionnelle au sein de groupes et de grandes entreprises se déroulent selon les phases chronologiques suivantes :

1. Une connaissance précise et opérationnelle de son marché de l'emploi. La cartographie des emplois et des compétences offre une photographie des métiers et des qualifications disponibles tandis que les structures d'études prospectives s'attachent à identifier les évolutions qui impacteront les ressources humaines à moyen terme. La connaissance du présent et l'anticipation de l'avenir permettent alors aux organisations d'entrer dans une démarche de GPEC.
2. Un accord sur les parcours professionnels avec les organisations syndicales. Cette étape apparaît fondamentale puisqu'il s'agit pour tous d'entrer dans une logique de co-construction des parcours. Les représentants du personnel doivent donc adhérer et relayer le projet.
3. Une procédure effective de mobilité est formalisée, une "bourses à l'emploi interne" développée et l'offre de formation enrichie pour permettre l'acquisition ou la reconnaissance de nouvelles qualifications.

Le tableau ci-dessous résume les points de clivages des politiques de mobilités observées pour une sélection d'entreprises de notre étude comparative.

Tableau 2 : éléments des politiques de mobilité dans quelques entreprises et groupes

-

	Caractéristiques du marché	Motivation à la mise en œuvre d'une politique mobilité	Connaissance du Marché interne	Remarques
Air France	<ul style="list-style-type: none"> Effectif > 50 000 Homogénéité activités ++ Qualification ++ 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en mouvement pour fidéliser de jeunes collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Observatoire métier en interne 	<ul style="list-style-type: none"> Seuls quelques postes ouverts à la mobilité Fiches métiers, cartographie et test d'auto positionnement disponibles sur Intranet Aide financière à la mobilité géographique
Areva	<ul style="list-style-type: none"> Effectif > 50 000 Homogénéité activités (+) Qualification + 	<ul style="list-style-type: none"> Développement des compétences à la suite de la diversification des métiers 	<ul style="list-style-type: none"> Observatoire métier en interne organisé par territoire 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les postes d'abord proposés à l'interne Confidentialité de la démarche à l'égard du manager
Axa France	<ul style="list-style-type: none"> Effectif < 20 000 Homogénéité activités ++ Qualification ++ 	<ul style="list-style-type: none"> Evolution fonctionnelle du cœur de métier 	<ul style="list-style-type: none"> Observatoire de branche considéré comme le plus performant 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité de découvrir les métiers du groupe pendant 20 mois Clause de retour
France Telecom	<ul style="list-style-type: none"> Effectif > 100 000 Homogénéité activités ++ Qualification + 	<ul style="list-style-type: none"> Développement des compétences pour suivre les évolutions technologiques rapides 	<ul style="list-style-type: none"> Observatoire de branche et observatoire métiers en interne 	<ul style="list-style-type: none"> Privilège la mobilité inter métiers Elements de prospectives métiers et du bassin d'emploi disponibles sur Internet Organisation des mobilités par territoire
Veolia Environnement	<ul style="list-style-type: none"> Effectif > 100 000 Homogénéité activités (-) Qualification (-) 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en mouvement pour fidéliser une main d'œuvre se raréfiant sur le marché externe 	<ul style="list-style-type: none"> Initiatives par pôles d'activité mais pas encore de travaux transverses opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les postes d'abord proposés à l'interne Volonté de mettre à disposition des travaux transverses, cartographie des emplois-compétences et éléments de prospectives métiers, mais pas encore de réalisation opérationnelle Volonté de grande transparence avec une implication immédiate du management Pas de période d'essai ni de clause de retour

Source : Accords d'entreprises autour de la GPEC (Anact) et Acte du séminaire Anvie sur les mobilités

Quelles que soient les raisons ayant présidé à la mise en œuvre d'une politique de développement des parcours professionnels, les entreprises ont commencé par étudier leur marché interne : quels métiers apparaissent stratégiques, quel est le profil sociodémographique actuel de la main d'œuvre, quels sont les facteurs d'évolution de ces métiers ? Autant de questions nécessaires à la mise en œuvre d'une GPEC permettant à son tour d'identifier l'un des facteurs de l'équation de la co-construction des parcours : quels sont les besoins de l'organisation à moyen terme ?

Or, si certains de ces éléments de prospective peuvent exister localement, les outils de connaissance et d'anticipation transverses au groupe Veolia Environnement n'en sont encore qu'à l'état d'élaboration.

3.2 Les risques associés à la mobilité inter métiers chez Veolia Environnement

Autant la stratégie industrielle et les caractéristiques de la main d'œuvre apparaissent assez homogènes chez Veolia Environnement, autant les identités de métiers demeurent vivaces au sein d'un groupe qui n'affirme son unité que depuis la fin 2005. Il s'ensuit une difficulté à tisser des ponts entre ses organisations verticales anciennes et à faire émerger une culture transverse au groupe.

Cela se traduit d'abord par un déficit relatif de (re-) connaissance des "autres" métiers du groupe, d'autant plus qu'ils sont éloignés fonctionnellement. A cet égard, l'élaboration d'une cartographie des emplois et des compétences beaucoup plus précises pour les emplois cadres que non cadres (moins de 20% des emplois repères les caractérisent alors qu'ils représentent près de 90% des effectifs) ne la rend pas opérationnelle pour ces derniers. Cet état de fait affecte l'efficacité des dispositifs et outils mis en œuvre en aval. En effet, les responsables d'exploitations connaissent mal les autres métiers du groupe et les compétences associées à chacun des profils, si bien qu'il leur est difficile de se fier aux candidatures qui leur parviennent par le biais de la "bourse à l'emploi" du groupe. En outre, l'absence d'incitation financière n'encourage pas les responsables d'exploitation à laisser partir un bon élément formé par leurs soins pour rejoindre une autre société du groupe. A l'inverse, il peut être tentant de se séparer d'un salarié n'offrant pas entière satisfaction en lui suggérant de s'inscrire sur le réseau "corporate" de mobilité. Bien que nous ne disposions pas d'éléments prouvant l'existence de cette pratique, les interviews réalisées soulignent fréquemment ce risque perçu par les exploitants, et cela d'autant plus qu'ils ne sont pas autorisés à revenir sur une mobilité dont ils ne seraient pas satisfaits. Aussi, il leur apparaît toujours moins risqué de recruter par leur réseau relationnel plutôt que de s'en remettre à une procédure transversale qu'ils ne maîtrisent pas. Concrètement, les pratiques restent donc éloignées de la politique officielle et les entretiens réalisés auprès d'exploitants soulignent un certain déni de cette politique.

Si les dispositifs transversaux que nous venons de décrire ne sont pas encore suffisamment incitatifs pour mobiliser chaque société du groupe dans une démarche "corporate", on peut penser que les

pratiques vont évoluer avec le temps (plus grande cohésion des DRH de chaque pôle d'activité, incitation financière auprès des responsables d'exploitation, etc.).

En revanche le second facteur de l'équation de la co-construction des parcours, à savoir les souhaits des collaborateurs, reste largement inconnu. Certes le groupe garantit un CDI, le maintien du revenu et de l'ancienneté dans le cadre d'une mobilité. Certes, aucune période d'essai n'est exigée et la société accueillante ne peut pas faire valoir de droit au retour en cas de difficulté d'intégration. Certes, enfin, la mobilité est le plus souvent accompagnée de la reconnaissance (VAE) et de l'acquisition de nouvelles qualifications transférables sur le marché externe de l'emploi. A cet égard, la garantie de maintien d'un revenu et de reconnaissance des qualifications sécurise les parcours professionnels au sein du groupe, bien plus que sur le marché externe. Pour autant, il nous semble que la faible proportion des mobilités inter métiers s'explique aussi par le risque d'atteinte à l'identité professionnelle des salariés. Extrapolant les études réalisées sur les populations cadres qui ont fait de la mobilité une dimension valorisante de leur statut (Boltanski, 1999), les perceptions entretenues par les non cadres n'ont pas été analysées dans le déploiement de la politique de mobilités inter métiers. Or les entretiens réalisés auprès des salariés peu qualifiés révèlent une forte identité métier, qui se construit par opposition aux autres groupes :

- *"Nous on ne se contente pas d'amener de l'eau jusqu'aux robinets, on est vraiment au service de nos clients"* Exploitant – Veolia Transport

- *"Pour les techniciens, le service clientèle c'est une chose bizarre. Ils ne comprennent pas qu'on puisse faire des diagnostics par téléphone et qu'on ne les appelle que si on estime que c'est nécessaire."* Exploitant – Veolia Eau

- *"Dans l'eau, on ne gère qu'une partie du problème. Nous, on s'occupe du client et on traite le problème de A à Z."* Chauffagiste – Veolia Energie

De même une étude ethnologique sur les égoutiers de Montpellier (jeanjan, 2006) souligne bien leur identité de métier s'opposant par exemple aux agents du BTP intervenant ponctuellement dans les égouts.

Par conséquent, il nous semble que les types de parcours valorisés par Veolia Environnement se heurtent à un risque, non mesuré par l'institution, de fragilisation des identités professionnelles de ses collaborateurs.

"Je ne crois pas que je serais prêt à changer pour une autre division. J'aurais trop le sentiment de reprendre à zéro. Moi, mon métier c'est le transport." Conducteur receveur

3.3 Veolia Environnement est l'archétype d'un Marché Transitionnel Restreint

Finalement, là où les entreprises que nous avons étudiées s'appuyaient sur leur Marché Interne pour mettre en mouvement leurs salariés, la mise en œuvre des mêmes outils sur le marché du groupe Veolia Environnement ne permet pas de multiplier les parcours inter métiers.

Il nous semble que l'on peut faire ici une analogie avec le fonctionnement du marché de l'emploi national. Même si la démarche est loin d'être aboutie, la loi du 4 mai 2004 reprend bien les trois phases que nous avons décrites dans le cadre de notre étude comparative pour favoriser les transitions sur le marché :

1. Une connaissance précise et opérationnelle du marché de l'emploi avec la mise en place des Observatoires Prospectif des Métiers et des Qualifications. Les branches professionnelles sont incitées à anticiper leurs besoins à moyen terme.
2. Un accord avec les partenaires sociaux. Cette loi reprend les termes de l'ANI sur la formation tout au long de la vie. Malgré leur déficit de représentativité, les organisations syndicales sont bien impliquées dans la démarche.
3. Une mise à disposition des outils, nécessaires mais insuffisants, favorisant la co-construction des parcours : DIF, VAE, etc.

S'il est encore trop tôt pour mesurer les résultats de cette politique d'aménagement des transitions sur le marché, l'objectif est bien de diversifier les parcours dont Le Minez (2002) a analysé la structure sur la période 1968-1998. Sa typologie des mobilités "est remarquablement stable dans le temps" et souligne que les "secteurs sont regroupés en trois pôles distincts, un pôle services, un pôle de

consommation et un pôle industrie lourde" au sein desquels les flux de mobilités sont importants mais entre lesquels ils sont quasiment inexistants. En outre "soit [la mobilité] suit le cheminement des produits, soit elle s'explique par la proximité des métiers".

Il nous apparaît donc que la structure des mobilités sur le marché de l'emploi national et au sein du groupe Veolia Environnement est de même nature. Son fonctionnement le distingue d'un Marché Interne par la diversité de ses sociétés (plus d'une vingtaine de conventions collectives cohabitent dans le groupe en France) et l'horizontalité des parcours proposés, mais aussi d'un Marché Professionnel par son caractère intersectoriel et le nombre restreint d'acteurs du secteur du service à l'environnement. Veolia Environnement nous semble plutôt constituer une forme hybride et émergente qui s'apparente à un Marché Transitionnel Restreint aux dimensions d'un groupe. Les institutions régulatrices de ce marché, DRH et syndicats notamment, s'accordent à garantir le maintien d'un revenu et la reconnaissance des qualifications lors des transitions de salariés entre divers états, emploi dans un premier métier, formation, emploi dans un autre métier, etc.

3.4 Une typologie des risques associés aux mobilités selon le type de marché sur lesquelles elles se déroulent

La modélisation d'un nouveau type de marché à partir d'une seule étude de cas reste fragile. Il conviendra de multiplier ces études pour légitimer l'existence des Marchés Transitionnels Restreints, mais les travaux réalisés sur le groupe Suez (Lorrain, 2005) et la tendance observée par Duhaubois à la multiplication des groupes laissent penser que nos observations sont généralisables. Au-delà de l'intérêt de caractériser une forme émergente de marché, il nous semble que l'analyse des risques associés aux parcours inter métiers au sein du Marché Transitionnel Restreint de Veolia nous délivre des enseignements sur le fonctionnement du Marché Transitionnel qui se met en place en France. Dans les deux cas, la garantie de maintien d'un revenu et la reconnaissance des qualifications ne suffiront pas à sécuriser des trajectoires inter métiers.

Tableau 3 : Risques associés aux mobilités par type de marché

	Marché Interne	Marché Professionnel	Marché Transitionnel	Marché Transitionnel Restreint
Périmètre	entreprise	branche professionnelle	national	groupement multisectoriel d'entreprises
Type de mobilité	promotionnelle	horizontale	horizontale	horizontale
Stabilité de l'emploi	forte, tant que le niveau N+1 n'est pas libéré	Faible, le temps d'une mission ou d'acquérir une qualification valorisable	Faible, le temps d'une mission ou d'acquérir une qualification valorisable	Faible, le temps d'une mission ou d'acquérir une qualification valorisable
Pérennité du contrat de travail	Forte, CDI	Faible, CDD, intérim	Variable	Forte, CDI
Reconnaissance des compétences acquises	Faible, beaucoup de formations internes non valorisables sur le marché externe	Forte, la qualification acquise par l'expérience est reconnue dans la branche	Forte, les compétences acquises sont certifiées et transférables dans d'autres secteurs	Forte, les compétences acquises sont certifiées et transférables sur les marchés internes et externes au groupe
Facteurs de risque	Captivité du salarié et employabilité réduite en cas de transition vers le chômage	Maintien du revenu dans le temps	Maintien du revenu dans le temps selon le type de protection social (faible pour les Britanniques, Forte pour les Danois) Fragilisation des identités professionnelles	Fragilisation des identités professionnelles

4. Conclusion :

L'objectif de cette communication était d'apporter un éclairage sur les types de parcours valorisés actuellement et de préciser les éléments de sécurité et d'insécurité qui leurs sont associés. Nous avons vu que l'affaiblissement des Marchés Internes et l'évolution des institutions régulant le marché vers le modèle générique des Marchés Transitionnels avaient modifié l'acception des mobilités, désormais pensées dans une dimension horizontale. Pour caractériser la nature des parcours transversaux au sein d'un Marché Transitionnel, nous nous sommes appuyés sur l'étude du groupe Veolia Environnement. Ce "Marché Transitionnel Restreint" au sein duquel les mobilités inter métiers sont encouragées et sécurisées par les garanties de continuité des revenus et de développement des qualifications se heurtent toutefois à des problèmes d'identités. Identité des secteurs d'activités d'abord, dont les espaces de régulation résistent à une organisation holiste. Identité des travailleurs ensuite, dont le sentiment d'appartenance à un groupe n'est saisi par l'analyse des profils en terme de compétences.

Finalement, nous voulons attirer l'attention sur un risque insuffisamment étudié dans les réflexions sur la sécurisation des parcours professionnels. Les craintes des français à l'égard du chômage et de la nature des contrats de travail ont contribué à fixer les réflexions des partenaires sociaux sur la nature de la protection sociale. Loin de sous-estimer la nécessité de cette réflexion, l'étude d'un Marché Transitionnel Restreint qui sécurise les risques économiques sans pour autant parvenir à multiplier les parcours inter métiers rappelle que le champ des identités professionnelles doit être réexaminé à son

tour (Dubar, 1999). Tout comme l'affaiblissement des marchés internes permet l'émergence de nouvelles formes, celui des identités collectives héritées de l'aire industrielle doit laisser place à de nouveaux types d'identités professionnelles et sociales.

5. Bibliographie

Amossé T. (2003), "Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle", *Insee Premières*, n°921, Septembre

Chardon O., Estrade M.-A., Toutlemonde F. (2005), "Les métiers en 2015 : l'impact du départ des générations du baby-boom", *Première Synthèses Informations*, n°50.1, décembre, DARES - commissariat général du plan

Boissonnat J. (1995), *Le travail et l'emploi en France, à l'horizon 2015*, La documentation française – Odile Jacob

Boltanski L. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Editions Gallimard

Delors J. (2006), *La France en transition 1993-2005*, CERC, Rapport n°7

Delarre S., Duhautois R. (2003), "La mobilité intra-groupe des salariés : le poids de la proximité géographique et structurale", *Economie et statistique*, n°369-370, juillet, pp. 173-190
Dubar, 1999

Gautié J. (2002), *Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes*, CEE, document de travail, n°15

Gautié, J. (2003), *Transitions et trajectoires sur le marché du travail*, CEE, Quatre pages, n°59

Gazier, B. (2003), *Tous "sublimes" vers un nouveau plein emploi*, Paris, Editions Flammarion

Germe, J.-F. (2001), *Au-delà des marchés internes : quelles mobilités, quelles trajectoires ?*, Formation Emploi, n°76, p. 129-145

Grimault S. (2006), *Sécurisation des parcours et sécurité sociale professionnelle : enquête auprès des organisations syndicales*, IRES, Document de travail, n°06.06

Maurice M., Silvestre J.-J. et Sellier F. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, Essai d'analyse sociétale*, Paris, PUF

Lallement M. (sous la direction de) (2000), *Travail et emploi : Le temps des métamorphoses*, Paris, l'Harmattan

Le Minez S. (2002), "Topographie des secteurs d'activité à partir des flux de mobilité intersectorielle des salariés", *Economie et statistique*, n° 354, Novembre, pp. 49-83

L'Horty Y. (2006), "Les politiques d'incitation au retour à l'emploi", *Les Cahiers français*, n° 330, Janvier-février, pp. 80-84

Lorrain D. (2005), "La firme locale-globale : Lyonnaise des Eaux (1980-2004)", *Sociologie du travail*, n°47, Septembre, pp. 340-361

Supiot A. (1999), *Conseil national du développement des sciences humaines et sociales, Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie*, premier rapport d'activité, juin