



Évolution des métiers : une double injonction à la polyvalence et à la spécialisation

ISABELLE BOISSEAU
CHARGÉE D'ÉTUDES - ORM

Les métiers cités se retrouvent
sur le site Internet

<http://metiers.regionapaca.fr>
ou via <http://www.orm-paca.org>



Changements technologiques, facteurs économiques, bouleversements culturels et sociaux génèrent de nouvelles organisations du travail. Celles-ci ont un impact sur tous les métiers, tous les secteurs d'activité. En PACA comme en France, le paysage des métiers se redessine, certains prenant un nouvel essor, d'autres marquant le pas. Au-delà d'évolutions quantitatives, ces mouvements de fond apportent aussi des transformations qualitatives. Parmi les tendances lourdes identifiées au long de l'observation conduite par l'ORM sur les métiers en région, celle de l'exigence simultanée de polyvalence et de spécialisation est l'une des plus marquantes. Cette tension est à l'origine de recombinaisons de compétences qui font évoluer les métiers en continu. En contexte de crise, plus qu'à la disparition ou à l'apparition de « nouveaux » métiers, c'est à une accélération de ces recompositions que nous devrions assister.

DÉPLACEMENT DES MÉTIERS ET ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES

Généralisation des technologies de l'information et de la communication, adaptation des entreprises aux exigences de marchés toujours plus réactifs, contraintes environnementales, élévation du niveau d'éducation de la population, féminisation des métiers... autant de facteurs mis en débat lors de l'analyse des évolutions des métiers. Aujourd'hui, l'ORM est en mesure d'approfondir l'analyse de ces évolutions pour comprendre comment elles affectent le contenu même des métiers,

et les transforment qualitativement. C'est à une visite de l'intérieur des métiers que ces propos invitent.

Une personne polyvalente est « capable d'exécuter différentes tâches, d'occuper différentes fonctions ». Spécialisée, elle a des « connaissances approfondies dans un domaine déterminé et restreint » (*Le Nouveau Petit Robert*). L'obligation simultanée de polyvalence et de spécialisation appliquée à l'activité professionnelle crée une dynamique agissant sur la façon de l'exercer et sur les compétences mobilisées. Les professionnels raisonnent et agissent en quelque sorte « plus large et plus profond » et font évoluer leur métier.

Pour faciliter la lecture de ce phénomène, il est commode de décliner successivement cet impact sur les trois dimensions constitutives d'un métier : technique, relationnelle et organisationnelle, sachant que dans l'activité réelle elles sont intrinsèquement imbriquées.

UNE TECHNICITÉ MULTITÂCHES

Gestion de sa propre activité

Grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), chaque professionnel prend maintenant en charge des tâches autrefois confiées au personnel administratif : courriers, présentations de documents, réalisation de tableaux de bord, gestion de planning, etc. Chacun y gagne en autonomie et l'entreprise en réactivité.



Évolution des métiers : une double injonction à la polyvalence et à la spécialisation

La conjoncture des métiers en PACA

Les dernières analyses quantitatives en PACA pointaient la nette prépondérance des activités tertiaires, encore renforcée par la progression des métiers d'employés et plus précisément ceux des services aux particuliers, de la santé, de l'action sociale, culturelle et sportive et, dans une mesure moindre, du commerce.

La décroissance des métiers ouvriers, notamment peu ou pas qualifiés, a été nette, même si l'on prend en compte le transfert d'emplois industriels vers les services aux entreprises, et malgré la présence forte des métiers ouvriers du transport et du bâtiment dans l'économie régionale.

La progression des emplois qualifiés s'est surtout traduite par une forte croissance des professions intermédiaires, présentes de façon diffuse dans de nombreuses activités du secteur industriel ou tertiaire. Ensemble, les métiers de techniciens, les métiers commerciaux et administratifs des entreprises ou de la fonction publique, les métiers du travail social, de la santé, de la formation et de l'enseignement ont généré une croissance d'effectif allant bien au-delà de la tendance nationale.

La conséquence de cette diffusion des tâches administratives au sein de tous les métiers (qui devient de l'administratif pour soi) ne signifie pas pour autant la disparition des **secrétaires-assistants**, d'ailleurs fortement représentés en région : 3 % de l'emploi. Ce métier se recentre sur un rôle de liaison, de coordination et de régulation de flux d'informations entrants et sortants. Moins axé sur du travail d'exécution (l'administratif courant pour les autres) mais davantage sur des activités à plus haute responsabilité, il voit son niveau de qualification s'élever.

Polyvalence au service de l'expertise

Le renforcement de la polyvalence n'est pas incompatible avec un resserrement en matière d'expertise. L'enrichissement de la technicité cœur de métier par plusieurs spécialisations permet à l'entreprise, lorsqu'elle est de petite taille, un meilleur positionnement concurrentiel. Avec 93 % des entreprises ayant entre 0 et 10 salariés en PACA, l'impact est fort.

Les **métiers du conseil et de l'assistance** en sont une illustration. Plus de quatre **comptables** sur dix exercent dans ce secteur, composé à 95 % d'établissements de moins de 10 salariés, et auquel appartiennent les cabinets d'expertise, les centres de gestion agréés et les sociétés de conseil en gestion financière. L'élargissement et la diversification de l'offre de service proposée aux clients, portée par l'autorisation de publicité, appelle des profils de professionnels capables de prendre en charge des dossiers spécialisés – par exemple l'optimisation fiscale ou encore le développement économique à l'exportation – tout en gardant une compréhension transversale des situations.

Exigence de pluridisciplinarité

Élargir ses connaissances et savoir-faire au-delà des frontières traditionnelles entre savoirs

disciplinaires répond souvent à l'impératif d'intégrer les évolutions technologiques ou réglementaires.

Les **techniciens de la maintenance** industrielle, dont l'effectif entre les deux derniers recensements a progressé plus que l'emploi régional : + 47 % contre + 4,4 %, en sont un exemple. Leurs interventions de maintenance préventive ou curative s'effectuent sur des systèmes intégrant des technologies de plus en plus diversifiées. Aux connaissances en mécanique et électricité s'ajoutent celles en électronique, informatique, automatismes ou hydraulique et pneumatique.

Les préoccupations environnementales sont un nouveau et puissant facteur de bouleversement de ces frontières.

Les préconisations du Grenelle de l'environnement pour les bâtiments bousculent les cloisonnements entre disciplines et corps d'état. Déjà, des professionnels de la construction comme les **architectes** ou les **conducteurs de travaux** peuvent se former à l'amélioration énergétique des bâtiments, une nouvelle expertise répondant aux opportunités du marché.

La gestion de l'eau, pour laquelle PACA présente de nombreux retards à combler, mobilise pour son traitement des **agents de station d'épuration** opérant sur un processus physico-chimique. Mais à ce jour, la pluridisciplinarité en électrotechnique, biologie et chimie pour préparer ce métier n'existe pas au sein des certifications de niveau IV.

Un seul homme et deux métiers

La pluri-activité est un mode organisationnel s'efforçant de répondre à la saisonnalité, une caractéristique notable en région. Développée dans les activités liées au tourisme ou soumises à des pics d'activité, elle peut pousser à

l'extrême cette logique lorsqu'il s'agit d'exercer deux métiers, a priori dissemblables.

Faisant face de façon innovante à la contrainte saisonnière, un groupement d'employeurs réalise dans les Alpes-de-Haute-Provence un alliage inédit afin d'assurer à ses salariés un emploi d'été et un emploi d'hiver. Tantôt **auto-cariste**, tantôt **professionnel du bâtiment**, le salarié est formé à deux métiers qu'il maîtrise pareillement grâce à une bi-qualification.

Un creuset pour les nouveaux métiers ?

Ces recombinaisons inédites de compétences peuvent être à l'origine de ce que l'on appelle (souvent abusivement) des nouveaux métiers.

Ainsi **l'économiste de flux**, autre métier de l'environnement. Fréquemment titulaire d'un diplôme de technicien (génie thermique notamment), il est amené dans ses missions à conseiller, négocier, et pour cela manier les réglementations et le droit. Actuellement ce métier, bien qu'en essor, représente une niche d'emplois en PACA : une trentaine de postes subventionnés au sein des collectivités. Mais ces dernières expriment des besoins de formation spécifiques liés à la singularité de cette palette de compétences.

UN RELATIONNEL OMNIPRÉSENT

Le client s'invite dans le process de travail

L'attention aux clients s'impose dans des métiers qui jusqu'à présent valorisaient peu les compétences d'ordre relationnel.

Ce constat est patent dans la plaisance, domaine d'activité en croissance en région et représentant en 2007 un quart des salariés de la plaisance française (Fédération des industries nautique). Son développement récent s'accompagne de difficultés de recrutements et certains métiers trouvent difficilement leurs candidats idoines. Le **mécanicien de marine** capable d'intervenir sur les moteurs diesel et de grande puissance des « bateaux blancs » est rare. Au-delà de cette compétence technique,

lorsqu'il intervient sur des bateaux à flot, il doit s'adapter aux impératifs d'une clientèle exigeante en raison du coût des navires et des frais engendrés par leur immobilisation. La présence des propriétaires ou de leur représentants, souvent étrangers, exige de savoir « travailler propre », de connaître un minimum d'anglais et d'avoir le sens de la relation client.

La banalisation des règles de l'économie de service

Cette proximité avec le client se généralise, notamment avec l'externalisation d'emplois industriels au sein de sociétés de services aux entreprises. Les ouvriers et les techniciens se voient placés dans une relation directe au client. L'impact est loin d'être anecdotique en PACA : entre 1990 et 2005, les effectifs des salariés des services opérationnels aux entreprises ont augmenté de 92,7 %, ceux du conseil et de l'assistance de 65 % alors que les effectifs industriels chutaient de 12,6 % entre 1990 et 2005.

Cette tendance est flagrante au sein des métiers du commerce. C'est le cas des **caissiers**, nombreux en PACA, une des trois premières régions de France pour leur représentation dans l'emploi. Devenus « hôtes de caisse », ils ont dû développer des comportements d'accueil et de service qui les rapprochent des métiers de la force de vente. Pour exemple, le « SBAM » (sourire, bonjour au revoir et merci) qui standardise leur approche des clients.

UNE ORGANISATION MISE EN QUESTION

Si s'organiser est nécessaire pour mener à bien ses tâches, pour un nombre croissant de métiers il s'agit aussi de savoir rendre compte de cette organisation à travers des écrits de différentes natures, informels ou normalisés, assurant un historique des actions menées et de leurs résultats. Dans la réalisation de son travail, cela dessine une contrainte organisationnelle particulière : l'activité n'est pas menée de la même façon lorsqu'on sait que l'on doit en rendre compte. Le développement des démarches qualité, comme des contraintes

réglementaires et légales, est à la source de cette tendance et est favorisé par la sophistication des systèmes d'information. En relèvent au premier chef les métiers des secteurs d'activité concernés par les risques pour l'environnement, la santé et la sécurité.

C'est aussi le cas des métiers exercés au sein de structures dépendantes du contrôle de leurs financeurs. Les **animateurs socioculturels**, en croissance d'effectif en région, sont en charge d'écrits pédagogiques et techniques, dont les projets et rapports d'activité, indispensables à l'obtention de subventions. Cette exigence fait partie de leur professionnalisation et se traduit dans les nouveaux référentiels de formation.

La double exigence de polyvalence et de spécialisation est parfois portée par la composition même du collectif de travail, au sein duquel l'organisation individuelle doit prendre place.

Le choix d'un agencement transversal par projet s'appuie sur la constitution d'équipes à géométrie variable, structurées par compétences et non plus par métier, pour mieux répondre à la spécificité des objectifs. La configuration spécialise l'équipe, la polyvalence sera permise par les recombinaisons de compétences. Pour le pilotage : un **chef de projet** ou un **chargé de mission**. Fréquents dans des domaines vivant de projets comme l'ingénierie technique ou le BTP, ce modèle se diffuse aujourd'hui aux services.

UN DÉFI POUR LES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATION ET DE L'ORIENTATION

Nouveaux ou non, ces métiers en évolution ou recomposés de l'intérieur deviennent moins lisibles. Ils renforcent, auprès du public en recherche d'informations, un sentiment de méconnaissance, voire d'impuissance à les identifier, que le déploiement d'actions de découverte des métiers et de rencontres de professionnels ne suffit pas à apaiser. À cela s'ajoute un brouillage des parcours d'accès, en termes de formation. Les nouvelles exigences se traduisent par une redistribution et une montée en compétences, auxquelles répond, à tort ou à raison, une élévation à l'embauche du

niveau de formation demandé, facilitée par la hausse du niveau scolaire de la population. Il s'ensuit un flottement dans l'identification du premier niveau de qualification pour accéder à l'emploi. Ainsi, pour être chaudronnier-tôlier aujourd'hui, est-il nécessaire d'avoir un CAP, un bac pro ou un BTS ?

Crises économiques : des catalyseurs pour l'évolution des métiers

Pour faire face aux chocs économiques, les entreprises adoptent des stratégies qui peuvent brutalement bousculer leurs organisations du travail et avec elles les périmètres des métiers et les combinaisons de compétences mobilisées. Lors des précédentes crises, beaucoup de compétences patiemment construites ont été perdues, avec des dommages dont le souvenir est resté. Cela crée un contexte nouveau, particulièrement prégnant pour les entreprises freinées en période d'expansion par des difficultés de recrutement ou de fidélisation. Parmi celles pouvant s'attendre à une reprise à terme de leur activité sans heurt structurel majeur, beaucoup se soucieront de préserver les métiers porteurs de compétences difficilement acquises, quitte à les mobiliser sur un domaine d'activité inaccoutumé. Celles recourant à la sous-traitance pour assurer leur réactivité ou une diversification sur les marchés pourront exiger de leurs ressources internes l'acquisition des compétences complémentaires recherchées à l'extérieur, afin d'être prêtes lors de la reprise des commandes. Bi-qualifications inédites, prise en charge de nouvelles spécialités, décloisonnement de savoir-faire d'équipes pour intervenir sur d'autres marchés pourront être des réponses à ces situations économiques difficiles.

Plus qu'à la création ou la disparition de métiers identifiables, c'est donc à l'accélération de ces hybridations, jugées jusque-là incompatibles, que nous devons probablement nous attendre. Autant d'ingrédients générant une opacité croissante, qui ne facilitera pas le travail de décryptage du paysage des métiers réalisé par les professionnels de l'orientation et de la formation.

Pour en savoir plus

HILLAU Bernard, *Les Métiers au cœur de la relation formation-emploi en région*, ORM, « Mémo », n° 10, août 2003

BOYER Annie, *Les Métiers en région : des évolutions contrastées*, « Mémo », n° 13, décembre 2003

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