

La mobilité à l'épreuve du cas des experts scientifiques et techniques

Réunion CIME
15 mars 2023

Lise Gastaldi, Martine Le Boulaire et Patrick Gilbert

En préambule

- Resituer le sujet de la mobilité dans nos travaux sur l'expertise
- Travaux anciens sur l'expertise
 - D'abord sur la figure de l'expert, ses rôles, et sur les dispositifs de gestion des experts (évaluation, labellisation, reconnaissance, carrière)
 - Puis sur la gestion des expertises, dimension plus collective, dispositifs formels ou informels de soutien/entretien des expertises
- Depuis 2020 réflexion sur le besoin d'une meilleure compréhension de ce qu'il se passe « en amont »
 - Étude sur la « fabrique » de l'expertise : pour une meilleure compréhension des processus de construction des expertises S&T (temporalité, facteurs soutenant, acteurs, dispositifs, etc.)
 - Détails dans la partie méthodologique ensuite

En préambule

- La saisie d'une opportunité
 - Un appel à contribution pour un ouvrage collectif sur la mobilité
 - Vision très favorable : titre : « ce que le mouvement nous apporte »
- Extraction/focalisation de tout le matériau et de toutes les idées collectées et travaillées au travers de l'étude
 - Focus sur ce qui a trait à la mobilité (qu'un petit volet de l'étude)
 - Plus largement affectation / mobilité / temporalité du travail / construction de l'expertise
 - Études des liens entre affectations-stabilité-déplacements et processus d'apprentissage
 - Permettant ou pas de devenir / rester / de progresser comme - expert
 - Façonnant le type de profils d'expertise aussi
- Perspective critique sur la mobilité adoptée ici – au vu de la spécificité du terrain (métiers et organisations S&T) et en écho/alimentation de travaux sceptiques sur les bienfaits de la mobilité à tout va

Introduction : Bougez ! Bougez !

- **Injonction à la mobilité**
 - Mobilité valorisée, incitée, pointée comme nécessaire
 - Inverse de stabilité, immobilisme, stagnation
- **De tout et tous et partout, de plus en plus**
 - Dans les différentes sphères de la vie sociale (perso / pro) et toutes entités
 - Représentation sociale ancrée, valeur positive en elle-même
 - Monde professionnel : doxa managériale : agilité, transformation, etc. des produits, de la stratégies, des structures, des individus
- **Focus sur la mobilité professionnelle : dogme de l'hyper-mobilité**
 - Mobilité des individus au sein des organisations et au-delà au niveau du marché du travail
 - Différentes dimensions : changement de poste, de niveau, de métier, d'employeur... mobilité géographique/internationale
 - Être mobile : intensité dans l'injonction/incitation : variété des formes / fréquence accélérée
 - Promotion par les pouvoirs publics, les conseillers emplois, par les employeurs, les DRH / par le système éducation et l'ESR aussi
 - Dans quelle mesure cela rencontre des attentes nouvelles/façonnées par l'esprit du temps?

Une promotion de la mobilité argumentée et instrumentée

- **La mobilité c'est bon pour tout le monde / win-win**
- Société / organisations (tous secteurs) / individus (tous métiers, niveaux, profils)
 - Employabilité externe / interne – apprentissage, adaptabilité, flexibilité, agilité
 - Motivation, renouvellement, innovation-amélioration continue
 - Transversalité et circulation des connaissances et des bonnes pratiques, voire contrôle, culture organisationnelle
- **Donc les entreprises/DRH doivent la promouvoir, l'inciter, voire l'organiser**
 - Valorisation de la mobilité externe mais pour certains profils (talents) : enjeu de développer la mobilité au sein des frontières de l'organisation
 - Organisations (anciennement) du secteur public => mobilité comme levier de modernisation (?)
- **Modèles de gestion différents selon les organisations**
 - Prescription avec plans de progression individuels (au-delà des logiques bureaucratiques ici => gestion élective des talents)
 - Incitation/disqualification et mise à disposition d'outils
 - *A minima* : discours et DRH comme chambre d'enregistrement des mobilités qui sont le fait des initiatives et arrangements individuels/locaux

Une croyance en la vertu supérieure de la mobilité qui résiste face aux controverses

- Effets ni probants ni toujours positifs, mais dogme prégnant => paradoxe
- Configurations où win-win individu/organisation...
 - Mobilités forcées / licenciements / précarité
 - Coûts et risques individuels non négligeables mais peu objectivés
 - Inégalités face aux mobilités et inégalités induites dans les trajectoires sur le LT
 - Ici : légitimation : fonctions darwinienne assumée et/ou mise en place d'actions d'accompagnement devant adoucir les effets/inégalités
- Résistances, jeux d'acteurs
 - Individus, mais aussi managers : intérêts locaux parfois orthogonaux => rétention, conflits
 - Ici : légitimation : communication/incitation, moyens recrutement, régulation collective people reviews et rôle d'arbitre de la RH
- Mise en tension / déstructuration des collectifs de travail
 - Des dynamiques d'apprentissage à la cohésion de groupe
 - Ici : invisibilisation du sujet en partie par l'individualisation en GRH ou réponses techniques : outils de capitalisation KM

État du paradoxe sur les métiers S&T

- Injonctions à la mobilité présentes et variables selon les espaces et les stades de la carrière
 - Dans le parcours de formation et pour l'insertion professionnelle
 - Rôle aussi dans les carrières académiques « à succès »
 - Dans les écosystèmes innovants entre GE, PME, start-ups, recherche académique, ESR – open innovation / promotion en tous cas par les pouvoirs publics
 - Dans les organisations S&T (entreprises) : variété des situations
 - Encore des organisations où on peut faire sa carrière dans ces métiers, mobilités au sein de l'espace de la science et de la technologie (passages de R vers D, changement de site...)
 - D'autres où depuis longtemps injonctions à quitter rapidement la R&D et/ou critères de mobilité pour y progresser
 - Quid de la manière dont on considère l'accès aux responsabilités managériales au sein des entités de R&D ?
- **Contestations/doutes** : fuite des cerveaux, risques individuels des mobilités internationales après la thèse, désorganisation des collectifs
- Pas énormément de travaux et peu sur les organisations S&T

Problématique(s)

- Doxa managériale de la mobilité, voire de l'hyper-mobilité, mise à l'épreuve des métiers/des experts scientifiques et techniques
- Que produit la mobilité dans les métiers S&T?
- Comment se joue la mobilité dans ces métiers, entre intervention managériale et initiative des individus ?
 - Axe de caractérisation classique
- Comment s'articulent (+/- bien) mobilité et construction de l'expertise?
Comment interagissent mobilité et processus de construction des expertises individuelles et collectives?
 - Temporalité des processus à considérer
 - Logique ou défaut d'articulation ? Acteurs impliqués ?
 - Appréhension des effets croisés
- Que peut-on en tirer comme enseignements plus vastes qui aillent au-delà du cas des experts S&T ?

Mobilité et expertise: des interactions complexes

- Etude empirique auprès de deux organisations S&T pour questionner les politiques et pratiques de gestion de l'expertise dans ces univers.
- Enquête menée de mai à juillet 2022 autour de la « fabrique de l'expertise scientifique et technique » (18 à 20 entretiens par entreprise)
- Comprendre le rôle des dimensions organisationnelles, managériales, collectives et individuelles dans ces processus de construction
- Quatre catégories d'analyse:
 - définition de l'expertise et des types d'experts
 - politiques et dispositifs de gestion de l'expertise
 - éléments moteurs dans la fabrication de l'expertise
 - avenir de l'expertise et enjeux pour l'entreprise
- Focus particulier sur les politiques et pratiques de GRH, notamment la mobilité, dans leur capacité à soutenir ou à gêner la fabrique des expertises de demain.

Les deux organisations étudiées

	Nature, activités et taille Contexte stratégique Transformations et enjeux	Contexte stratégique et organisationnel	Principaux enjeux en matière d'expertise scientifique et technique
Galactica	<p>Organisme de recherche sous tutelle publique</p> <p>Domaine scientifique : électronique de pointe (radar, optique, commande de systèmes)</p> <p>1 000 scientifiques sur un total de 2 400 personnes ; budget : 2,8 mds €</p>	<p>Réduction des budgets publics</p> <p>Concurrence accrue avec l'arrivée d'acteurs privés innovants</p> <p>Réorganisation profonde</p> <p>Porter une communication technique auprès du grand public</p>	<p>Adapter les compétences, pour répondre aux besoins nouveaux</p> <p>Créer une dynamique nouvelle dans les équipes</p>
Nucleosafe	<p>Division d'un organisme public de recherche scientifique dans les domaines de l'énergie, des sciences de la matière et de la défense implanté sur cinq sites en France. Compte 4500 collaborateurs environ, dont une forte proportion de chercheurs, ingénieurs et techniciens.</p>	<p>Elargissement des missions</p> <p>Réaliser l'équilibre entre recherche conceptive et activités résolutives</p> <p>Montrer une crédibilité sur des sujets connexes au cœur de métier pour prouver l'expertise scientifique</p>	<p>Élargir le rôle des experts sur les questions clés d'avenir</p> <p>Encourager les allers-retours entre recherche amont et projets</p> <p>Assurer la conservation des compétences</p>

Stabilité et ancrage sur le temps long : conditions pour construire l'expertise

- Dans les activités de S&T, l'expertise est une compétence stratégique, rare et critique
- Elle constitue un avantage stratégique pour anticiper les tendances scientifiques, les évolutions du marché, nourrir l'innovation, développer la connaissance
- Les experts sont appelés à faire progresser les connaissances et les savoir-faire de l'entreprise (veille, enseignement, encadrement de thèses, recommandations...)
- L'expertise résulte d'un processus qui se construit sur un temps long au carrefour d'une envie individuelle et d'un besoin de l'organisation.
- Leurs missions exigent un haut niveau de maîtrise des champs de connaissances relevant des sciences dures qui ne peut être atteint qu'au prix d'un investissement dans la durée(5 à 10 ans en moyenne)
- La mobilité des experts est possible : géographique, variété des activités, interactions renouvelées avec des experts extérieurs

Entre besoin de capitalisation et nécessité de parcours spécifiques: en quête d'une innovation gestionnaire

- L'enjeu de maintien de la motivation des professionnels S&T
 - comment conserver la motivation d'un expert scientifique et technique à rester dans son univers en conjuguant besoin de capitalisation et envie de progresser?
 - comment répondre à la demande des jeunes à diversifier leurs expériences?
- La gestion de carrières est à la main des managers qui développent des « parcours immobiles »; la fonction RH est en accompagnement.
- Les pratiques observées: la mobilité organisationnelle
 - Le « jeu de l'oie » du management technique
 - évolution dans plusieurs postes techniques à l'intérieur d'un même cœur de métier
 - mise en place de « parcours »: élargissement des activités, enrichissement des responsabilités
 - jalonnement des grands projets par de petits projets
 - redonner du « slack »
 - porosité entre fonctions d'experts et chefs de projets par le partage, la diversité des expériences, experts « large bande », la mobilité inversée
 - segmentation des profils d'experts requis

Une fabrication au long cours

- En synthèse, parce qu'elle s'inscrit dans la durée, la construction de l'expertise requiert une stabilité,
 - dans un métier,
 - dans un domaine scientifique,
 - dans un service,
 - voire dans un poste.
- La constitution de réseaux et d'une notoriété interne et externe est clé pour la reconnaissance de l'expertise. Elle prend du temps.
- Le dogme de l'hypermobilité appelant à changer de poste à un rythme soutenu a du plomb dans l'aile. Mais ...

La mobilité tout de même !

- L'immobilité n'est pas un idéal. Il ne s'agit pas de rejeter la mobilité en bloc.
 - Si les deux cas étudiés mettent à bas les arguments en faveur de la hypermobilité. N'en tirons pas trop vite des leçons universelles.
 - Nucleosafe est, pour l'instant au moins, à l'abri des turbulences de l'environnement.
 - Galactica est challengée par d'autres grandes structures comme par les start-up
 - Il lui faut donc imaginer des aménagements structurels destinés à une adaptation à un nouvel environnement et visant à un renforcement de la dynamique d'innovation
- La mobilité a des fonctionnalités importantes (motivation, employabilité, transversalité).
- Mais elle demande d'être réfléchi en relation avec les spécificités de ces métiers et des enjeux de l'organisation (ambition scientifique et technique).
- Un vaste chantier à ouvrir qui nécessite d'entrer dans la compréhension de la réalité du travail d'expertise. Un beau programme dans lequel pourrait s'investir la fonction RH.

Penser la mobilité autrement

- Atteindre les objectifs classiquement mis en avant pour justifier la mobilité autrement.
- Revenir au design des postes et au contenu du travail plus ou moins capacitant. Dans les univers S&T, dès lors que l'individu dispose de marges d'autonomie, de temps pour s'informer et se former, que son travail porte en lui un renouvellement fréquent de son contenu, la mobilité n'est plus un impératif.
- S'attacher plus fortement au risque de plafonnement de contenu dans le travail qu'au plafonnement de carrière au sens classique des parcours verticaux.
- En étant stable dans son poste, un individu peut s'investir en transversal dans de nombreux projets internes et externes, faire évoluer ses connaissances, développer son réseau, investir de nouvelles missions et, finalement, produire les effets positifs dont la mobilité n'a pas l'exclusivité.
- Bref, le mouvement peut signifier changement, renouvellement, évolution, réinvention, sans forcément passer par la mobilité au sens administratif du terme.

MERCI à toutes et tous
pour votre attention
Des questions ?

