

# Mobilité professionnelle

## UNE TENDANCE QUI BOUGE

Décryptage



Si être mobile est un atout, une « hypermobilité » peut toutefois être mal perçue des recruteurs qui peuvent y voir une incapacité à s'engager durablement dans une entreprise. (Photo Charles Kho - Unsplash)

**Plus de 60 % des Français changeront trois fois de métier au cours de leur carrière. Cette mobilité professionnelle peut être voulue ou subie, se faire en interne ou dans un autre secteur d'activité. Les explications de Charlie Joyez, maître de conférences en sciences économiques.**

### Qu'entend-on par mobilité professionnelle ?

C'est le fait pour les individus de changer de métier. C'est donc la mobilité sur le marché du travail qu'elle soit au sein de la même entreprise (mutation, détachement, reclassement) ou non. Il faut distinguer la mobilité observée du potentiel de mobilité des travailleurs, c'est-à-dire leur capacité à changer de métier selon leurs envies ou leurs besoins, notamment face à un choc sectoriel ou localisé – la fermeture d'un établissement par exemple. Elle nous renseigne sur la résilience professionnelle des individus qui leur permet de poursuivre leur carrière.

Ce potentiel est propre à chaque individu, selon leur formation et leurs compétences. S'il n'est pas directement mesurable, en observant les trajectoires de mobilités entre les professions, il peut être quantifié pour plus de 300 professions définies par l'INSEE. Autrement dit, on peut mesurer la part de compétences de chaque métier redéployable dans d'autres. À partir de la mobilité potentielle des individus, on calcule un indicateur de résilience des travailleurs aux chocs selon leur profession, mais aussi des bassins d'emplois selon leur composition.

### Pourquoi changer d'emploi ?

Pour trouver un métier qui correspond pleinement à ses envies, avoir une meilleure rémunération, rompre l'ennui, élargir le spectre de ses compétences, avoir une meilleure qualité de vie... Ces différents cas de mobilité profession-

nelle dépendent bien évidemment du contexte. Positive pour le salarié, la mobilité professionnelle l'est aussi pour l'entreprise qui peut combler le besoin en effectif d'une équipe, exploiter de nouveaux savoirs et talents, corriger d'éventuelles erreurs commises dans le passé, booster ses performances...

### Certains secteurs sont-ils plus touchés que d'autres ?

La mobilité professionnelle augmente lors des chocs économiques. Ceux-ci touchant généralement l'ensemble d'un secteur, ils poussent les individus à changer d'occupation, faute d'emploi disponible dans leur précédent poste.

« Le diplôme n'est pas synonyme de plus vaste employabilité. »

Après la crise de 2009, on a observé une augmentation d'un tiers du nombre d'individus changeant d'occupation.

En revanche, la généralisation du chômage partiel l'an dernier a

fortement limité cette mobilité professionnelle. L'objectif étant que les entreprises puissent redémarrer avec la même main-d'œuvre et les mêmes capacités qu'avant la pandémie. Quelques professions ont néanmoins vu une fuite de leurs travailleurs vers d'autres secteurs, générant des tensions lors de la reprise de leurs activités. C'est le cas des secteurs du service et de la restauration ou des transporteurs.

### Quels profils sont concernés ?

Les profils les plus mobiles sont ceux qui « subissent » cette mobilité, à savoir les travailleurs les plus jeunes, les moins qualifiés et les moins bien insérés dans

le marché du travail. Ce sont ceux dont les entreprises se séparent plus facilement, en anticipant qu'elles pourront facilement retrouver des profils similaires le moment voulu. L'exemple des travailleurs de l'hôtellerie et de la restauration est intéressant : ils ont habituellement ce profil de travail très mobile, et leurs compétences sont peu limitées à leur secteur d'activité : ils peuvent les décliner facilement dans d'autres métiers de service et de contact avec la clientèle. Durant la crise sanitaire, ils ont profité de cette mobilité pour se reconvertir et à la reprise, la tension sur ce marché du travail est toujours palpable.

En revanche, les travailleurs au plus grand potentiel de mobilité – et donc les moins à risque de chômage – ne sont pas spécialement très mobiles car les employeurs cherchent à les fidéliser, notamment à travers des revenus élevés. Le diplôme n'est pas synonyme de plus vaste mobilité professionnelle car il spécialise les travailleurs et les enferme dans un potentiel restreint de reconversion professionnelle. On note toutefois que le marché du travail est segmenté puisque les hommes sont surreprésentés dans les métiers qui offrent le plus de potentiel de reconversion. Les femmes, elles, sont surreprésentées dans des professions caractérisées par une faible mobilité. Cela peut expliquer des dynamiques salariales et professionnelles différentes entre hommes et femmes.

### Est-ce un bien ? Un mal ?

Cela dépend si c'est une mobilité subie – très difficile à vivre pour les travailleurs précaires – ou simplement un potentiel de mobilité. Ce potentiel vous donne la possibilité de négocier un meilleur salaire car votre employeur sait que vous avez des compétences qui seraient appréciées ailleurs. D'un point de vue théorique cependant, cette mobilité est une bonne chose car elle minimise les frictions de réallocation de la main-d'œuvre, limitant alors le sous-emploi et donc le chômage. C'est cette logique qui soutient le droit à la formation pour les salariés, et l'existence d'un compte formation individuel.

## A propos de

Après une thèse de doctorat en sciences économiques préparée à l'université Paris-Dauphine, et un contrat post-doctoral Charlie Joyez a rejoint l'Université Côte d'Azur en 2019 en tant que maître de conférences. Ses recherches s'articulent autour de l'adaptation des firmes et du marché du travail face aux mutations récentes de l'économie. Il est membre du laboratoire Gredeg (UCA-CNRS).



## Comment devient-on mobile ?

Tous les travailleurs ne sont pas égaux. Les plus désirés n'ont rien à faire puisqu'ils sont démarchés par des chasseurs de tête. Les profils intermédiaires parviennent à changer de métier directement, avec ou sans courte période de chômage, en répondant directement à des offres d'emploi et négociant leur départ. En revanche, pour celles et ceux dont la reconversion est la moins facile, une formation s'impose. Tous les salariés du privé ont un droit à la formation, proportionnel à leur expérience professionnelle. La formation de reconversion peut également s'avérer nécessaire si l'écart entre les métiers que l'on souhaite exercer est important, ou bien si l'entrée dans la nouvelle activité est régulée à l'obtention d'une qualification (par exemple un CAP dans les activités artisanales). Même un cadre spécialisé dans les services financiers devra suivre une formation s'il souhaite devenir plombier.

### En interne

Renseignez-vous sur les postes vacants disponibles avant de vous rapprocher de votre manager ou des RH pour mûrir et formaliser votre projet. Vous pouvez demander des formations pour monter en compétences.

### En externe

Prenez le temps de construire votre projet de mobilité. Que ce soit en échangeant avec votre direction, les RH ou avec un organisme extérieur. En réalisant par exemple un bilan de compétences.

En cas de **mobilité professionnelle subie** parce que votre entreprise a mis fin à votre contrat de travail ou que vous devez changer de secteur ou de lieu de vie pour trouver plus facilement un emploi. Prenez le temps d'analyser le contexte dans lequel vous vous trouvez. Vous pouvez, si vous étiez en poste, négocier notamment avec votre entreprise qu'elle vous finance un outplacement. Pour trouver plus facilement le métier ou cadre de travail qui vous conviendra. Et vous aider à repartir sur de bonnes bases.