

Mobilité professionnelle : un mirage ?

Une des journaux, colloques, ... compte-tenu de la montée continue du chômage en France depuis quelques années et de la volonté du gouvernement et des partenaires sociaux de sécuriser les parcours, la mobilité professionnelle est un enjeu au cœur des débats actuels. Mais de quoi parle-t-on exactement et est-ce si facile d'être mobile aujourd'hui ?

La mobilité : ce que disent les textes

Congé de mobilité, congé de création d'entreprise, congé de reclassement, ..., l'arsenal législatif ne manquait déjà pas de dispositifs permettant de favoriser la mobilité des salariés. L'article 6 de la [loi relative à la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013](#) a encore rajouté à la complexité avec l'instauration du dispositif intitulé « mobilité volontaire sécurisée ». Ainsi, celui-ci doit permettre à un salarié ayant plus de deux ans d'ancienneté dans une entreprise de plus de 300 salariés de changer d'entreprise pour une période donnée, tout en ayant la possibilité de retrouver son précédent poste (ou un poste similaire) à l'issue de ce terme s'il le souhaite. Dans la mesure où un retour en arrière est toujours possible, ce dispositif a donc pour vocation de permettre à un salarié volontaire de tester de manière sécurisée son projet de mobilité professionnelle.

La mobilité professionnelle : qu'est-ce que c'est ?

Pour autant, la mobilité professionnelle paraît plus difficile à définir qu'à première vue. C'est un changement, mais de quel type ? Il existe de multiples transitions possibles sur le marché du travail pour un salarié. Changement d'entreprise, changement de secteur d'activité, changement de profession, changement de lieu de travail impliquant ou non un déménagement, changement de statut, ... finalement, la mobilité professionnelle peut prendre des formes très différentes, parfois imbriquées. Elle peut être choisie, suite à la volonté de « changer de vie », ou subie, par exemple suite à une période de chômage et aux difficultés pour retrouver un emploi. Si la mobilité professionnelle peut prendre différentes définitions, nous nous intéresserons ici uniquement au changement de métier ou de secteur.

Mobilité sectorielle

La mobilité sectorielle, à première vue est simple et consiste en un changement de secteur d'activité. Cependant, une [récente étude menée conjointement par l'APEC, Sodie et le Centre Etudes et prospective du Groupe Alpha sur la mobilité sectorielle des cadres](#) dans plusieurs secteurs d'activité montre que ce phénomène est nettement plus complexe et commence à la définition même de la notion de « secteur d'activité ». Ainsi, l'étude met en évidence 4 types de mobilité sectorielle :

- La mobilité de marché : mobilité sectorielle interne à une entreprise au gré des marchés (gagnés et/ou perdus) ;
- La mobilité intersectorielle : mobilité externe, entre deux entreprises appartenant à des secteurs d'activité différents ;
- La mobilité vers le client concerne essentiellement les salariés effectuant des tâches en sous-traitance dans une entreprise issue d'un autre secteur ;
- La mobilité de filière : il s'agit d'un changement d'entreprise, appartenant à des secteurs d'activité différents mais issus de la même filière.

Changement de profession

Si les salariés sont nombreux à envisager un changement de profession et une reconversion, notamment dans le cadre d'un licenciement (8 sur 10 selon une [étude IPSOS/AFP de 2012](#)), peu osent finalement franchir le pas. Ainsi, selon une étude de Lalé publiée en 2010 sur [le rapport sur la mobilité des salariés](#) pour le Conseil d'Analyse Economique, chaque année, 3.7% des actifs changent de profession au sens des Professions et Catégories Socio-professionnelles (impliquant un changement d'employeur). Le changement de profession et la mobilité sectorielle sont très souvent associés alors même qu'ils peuvent très bien exister l'un sans l'autre, tout particulièrement dans les fonctions support par exemple où il est possible de changer de secteur d'activité, sans pour autant changer de métier. Ceci est plus difficile dans les métiers dits opérationnels ou de production.

La mobilité professionnelle : pas si simple à mettre en œuvre pour les entreprises

Alors que la mobilité professionnelle pourrait constituer une réponse aux difficultés de recrutement des entreprises et à certaines problématiques de chômage, cette démarche reste quand même relativement marginale au regard de ce qu'elle pourrait être. Si les salariés peuvent parfois être frileux dans leur volonté de changer de métier ou de secteur et avoir peur de se lancer, ce sont le plus souvent les employeurs qui expriment les réticences les plus importantes à embaucher un salarié en mobilité professionnelle. Ainsi, les « obstacles sont nombreux » comme indique l'étude de l'APEC sur les mobilités sectorielles des cadres, qui peut, de ce point de vue être généralisée aux changements de secteur ou de métier de l'ensemble des salariés et ce même si de nombreuses compétences transférables existent, entre les métiers et les secteurs.

Aversion au risque et le syndrome du clone

En effet, pour une entreprise, recruter un nouveau salarié représente un certain coût : coût lié à la recherche de candidat, coût lié à son installation, formation, ... Ainsi, lors d'un recrutement, un employeur sera peu enclin à prendre un risque, le risque étant, dans ce cas, un échec du recrutement avec un salarié qui peine à s'intégrer, ou qui ne donne finalement pas satisfaction, ce qui peut conduire à devoir se séparer de la personne et procéder à un nouveau recrutement. Afin de limiter ce risque, les recruteurs ont tendance à préférer sélectionner des candidats au profil connu (l'Apec parle de "syndrome du clone"), ce qui exclut de fait les profils atypiques, ayant changé de secteur d'activité ou encore de métier. Ceci est tout particulièrement vrai s'ils n'ont aucune expérience similaire antérieure. Ainsi, alors même que des compétences transférables et des passerelles entre les secteurs et les métiers peuvent exister, de l'aveu même de certains employeurs, l'aversion au risque et le "syndrome du clone" sont des obstacles majeurs pour les candidats en mobilité professionnelle. Dans les secteurs où les recrutements sont difficiles, les employeurs mettent parfois en place des formations ou des écoles maison qui leur permettent d'avoir un vivier de jeunes diplômés formés de la manière dont ils le souhaitent. Ces diplômés sont préférés à des candidats en mobilité professionnelle.

Volonté de recruter des salariés immédiatement opérationnels

Outre le fait de vouloir sécuriser au maximum les recrutements entrepris, les employeurs ont également le souci de recruter un collaborateur qui sera opérationnel au plus vite. Ainsi, un candidat ayant déjà exercé le même métier que celui pour lequel il est recruté, ou qui a déjà travaillé dans le même secteur d'activité, sera plus rapidement opérationnel qu'un individu en reconversion professionnelle ou ne connaissant pas du tout le secteur. Ce dernier risque d'avoir besoin d'une formation ou d'un temps d'adaptation plus long, ce qui engendre un coût pour l'entreprise.

Ainsi, si la mobilité professionnelle, à travers le changement de métier ou de secteur d'activité, pourrait bien être, en théorie, une solution pour faciliter certains recrutements par les employeurs et sécuriser les parcours des actifs, en pratique, c'est moins évident. Quand les salariés décident de surmonter leurs appréhensions pour se lancer dans un nouveau métier ou dans un nouveau secteur d'activité, ils se heurtent à de fortes réticences des employeurs ; le recrutement d'un collaborateur en mobilité professionnelle étant souvent le dernier recours avant l'abandon du recrutement, certains employeurs préférant même parfois cette dernière solution.