

Il faut cultiver notre mobilité professionnelle.

Par Franck Damée, formateur et coach professionnel – nov.2012
www.conjugueursdetalents.com

La mobilité professionnelle est devenue une clé majeure de la réussite individuelle, comme de celle de l'entreprise. Pour le salarié, elle est synonyme d'évolution (montée en qualification, valorisation des acquis et de l'expérience, évolution de carrière...) et/ou de maintien à l'emploi (reconversion choisie ou subie, adaptation à la demande...) Pour l'entreprise, la mobilité professionnelle est une condition essentielle à l'accroissement de sa compétitivité (réactivité, adaptation aux fluctuations du marché...) ainsi qu'à une gestion responsable des ressources humaines (maintien de l'emploi, gestion prévisionnelle des emplois et compétences...)

Pourtant, la mobilité professionnelle fait peur... Comme le soulignait déjà en 2009 le commissaire européen chargé de l'emploi Valdimir Spidla : « *En période de crise, les individus ont naturellement tendance à se montrer prudents et à être sur la défensive. C'est une réaction humaine parfaitement compréhensible. Toutefois, ce n'est pas la meilleure attitude si nous souhaitons aller de l'avant [...] Aussi, prétendre que la mobilité professionnelle est bénéfique à tous peut paraître étrange. Pourtant, la libre circulation des travailleurs est un élément essentiel de la hausse de la productivité, elle-même facteur de la croissance économique.* »¹

Qu'est-ce que la mobilité professionnelle ?

« *La mobilité professionnelle est considérée comme un changement d'entreprise ou d'établissement, ou dans un cadre plus restreint, comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle. Parfois elle entraîne un changement de région, voire de pays.* »² La mobilité professionnelle serait donc induite par un changement d'entreprise/d'établissement ou par un changement d'emploi et/ou de métier ou par un changement géographique. Dans tous les cas, c'est un changement et c'est une lapalissade de dire que le changement s'oppose à la stabilité. Ainsi la mobilité ne va pas de soi car nous sommes devenus au fil des siècles un peuple sédentaire et en recherche de toujours plus de sécurité.

Un peuple sédentaire...

Sur les 26 millions de travailleurs que compte la France, la très grande majorité a un domicile fixe. Il ne reste plus aujourd'hui dans l'hexagone que quelques irréductibles nomades qui pistent le travail et se déplacent au gré des opportunités : 30 000 familles

¹ Vladimir SPIDLA, *La mobilité reste une nécessité*, La Tribune du 13 juillet 2009.

² Définition de la mobilité professionnelle extraite des Actes du Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines – sept. 2003

de forains, 400 000 saisonniers du tourisme, quelques dizaines de milliers de saisonniers de l'agriculture, quelques centaines de bateliers, etc. Il est intéressant d'observer comment l'homme a oublié (et même renié) en seulement quelques millénaires de sédentarisme un passé de sept millions d'années de nomadisme : le mode dominant d'aujourd'hui fustigeant les rescapés de celui d'hier³.

... Qui redeviendrait nomade.

Pour autant, selon Jacques Attali⁴, « l'homme serait en train de redevenir, à travers la mondialisation, un nomade d'un nouveau genre ». Nomade d'un nouveau genre... On pense bien entendu aux populations massivement déplacées par les guerres, les catastrophes naturelles, et bien plus encore par la pauvreté et le manque de travail. Des populations qui traversent



les mers et les frontières à la recherche de meilleures conditions de vie, avec ou sans espoir de retour au pays d'origine. On pense également à ces salariés qui, au fil des restructurations d'entreprises et des plans sociaux, changent de bassin d'emploi pour ne pas changer d'entreprise et/ou conserver leur travail. Mais le nouveau nomadisme dont parle Jacques Attali concerne aussi des populations pas ou peu touchées par la précarité : les politiques qui choisissent de se parachuter stratégiquement dans des circonscriptions inconnues plus propices à leur élection, les cadres et créateurs d'entreprises qui vont chercher fortune dans des pays où la croissance est à deux chiffres, les étudiants qui s'exportent dans des écoles étrangères pour s'offrir une dimension internationale, les exilés fiscaux qui prennent domicile et nationalité dans un autre pays. On le voit, l'intérêt économique est en passe de prendre le dessus sur l'attachement à la terre et au pays... Qui fredonne encore que la montagne est belle ?

Un peuple en recherche de sécurité...

Sur la pyramide de Maslow⁵, le travailleur français a depuis longtemps dépassé l'étage des besoins physiologiques. En ces temps de perturbation économique, il est essentiellement centré sur les besoins de sécurité : la sécurité de l'emploi, la sécurité sociale, le droit à la retraite... La sécurité, préoccupation légitime ou exagérée ? Un rapport du CERC⁶ intitulé *La sécurité de l'emploi face aux défis économiques* nous éclaire sur le sujet. Cette étude, réalisée en 2005 sous la présidence de Jacques Delors, met en évidence la subsistance en France d'un sentiment d'insécurité de l'emploi disproportionné. Les statistiques soulignent que si l'instabilité de l'emploi (changer d'emploi) a bien doublé ces 20 dernières années, l'insécurité globale de

³ Voir les débats sur la question des Roms, des réfugiés politiques ou climatiques, de la main d'œuvre immigrée...

⁴ Jacques ATTALI, *L'homme nomade*, Fayard 2003

⁵ Voir notre article « La pyramide du dauphin » <http://www.conjugeursdetalents.com/IDEMEDIA.fr/IDE-PyramDauphin.pdf>

⁶ Le Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale est chargé depuis sa création en 2000 de contribuer à la connaissance des revenus, des inégalités sociales et des liens entre l'emploi, les revenus et la cohésion sociale.

l'emploi (perdre son emploi et être durablement au chômage) n'est pas plus forte au début des années 2000 qu'elle ne l'était au début des années 1980. Ce qui a donc changé ces dernières décennies pour les salariés, ce n'est pas d'avoir à affronter davantage le chômage mais d'avoir à changer plus fréquemment d'emploi : rien n'est acquis durablement et la roue tourne plus vite... Il faut donc apprendre à gérer les transitions et maîtriser les facteurs qui permettent de re(trouver) rapidement un emploi.⁷

...Qui trouverait son salut dans la mobilité.

Et pourquoi pas en profiter pour évoluer en qualification et en rémunération ! Selon une récente étude de l'INSEE⁸, la mobilité professionnelle serait même un vecteur d'ascension sociale, notamment pour les jeunes et les ouvriers. Ainsi en Ile de France, les moins de 30 ans qui changent plus fréquemment de métier que leurs aînés (27% contre 18% pour les plus de 30 ans) bénéficient davantage de mobilités ascendantes⁹ (dans 38% des cas contre seulement 28% pour les plus de 30 ans). Et ce qui est bon pour l'individu est bon aussi pour le pays, comme le souligne Vladimir Spidla « *Les économies dotées de travailleurs mobiles ont la faculté de se redresser plus rapidement que les pays où la structure du travail est plus rigide* ». Et c'est cette rigidité que le rapport 2005 du CERC pointe du doigt, arguant que si un cadre juridique du travail très « sécurisé » rassure les salariés, il participe par sa rigidité à détruire les emplois.¹⁰ Aussi ce rapport propose-t-il des pistes pour augmenter la sécurité globale de l'emploi... Grace à plus de flexibilité.

Une résistance psychologique...

On croyait hier qu'il n'y avait que les « patrons » pour vanter les mérites de la mobilité professionnelle... Voici que des hommes de gauche (Vladimir Spidla et Jacques Delors) tiennent ce même discours et que les études statistiques abondent dans leur sens ! Alors pourquoi la mobilité continue-t-elle à faire peur ? C'est que le changement n'est pas qu'affaire de raison : son désir, son acceptation ou son rejet sont fortement influencés par notre affect. Si la génération Y a été nourrie au biberon de la mobilité (elle a voyagé durant ses études, elle a souvent été confrontée à un éclatement et/ou une recomposition de la famille...) il n'en est pas de même pour les actuels quadras et quinquas qui restent trop souvent démunis face au changement. Qu'une usine sidérurgique (ou autre) ferme et l'on entend invariablement l'ouvrier licencié objecter : « *J'ai toujours travaillé dans la métallurgie, je ne sais rien faire d'autre !* » Doit-on

⁷ Des programmes de formation-action sont mis en place depuis peu dans certaines grandes entreprises afin de préparer les salariés volontaires à la mobilité interne ou externe. Exemple de programme sur ce lien <http://www.idemedia.fr/ForCMPIntra.pdf>

⁸ Etude INSEE Ile de France publiée en septembre 2008 sous le titre « *La mobilité professionnelle, vecteur d'ascension sociale pour les jeunes et les ouvriers* » Population de référence 2003/2004.

⁹ Selon cette étude, la mobilité est qualifiée « ascendante » si elle s'accompagne d'un changement de catégorie sociale et de qualification marquant une progression, par exemple d'ouvrier non qualifié à ouvrier qualifié ou de profession intermédiaire vers cadre.

¹⁰ « Le cadre juridique actuel des contrats de travail et des procédures de licenciement serait au total peu efficace. Les délais importants de procédure n'empêchent pas les licenciements : ils les retardent seulement, au risque d'aggraver les difficultés de l'entreprise, sans améliorer la situation des salariés licenciés ou maintenus. » *La sécurité de l'emploi face aux défis économiques*, Page 112.

entendre réellement un aveu de manque de compétences ou plutôt un attachement à une identité professionnelle ?

...Qu'il faut contrer en cultivant notre mobilité professionnelle.

Car enfin, les lois se succèdent et les enveloppes financières se multiplient pour permettre au travailleur d'évoluer avec le marché du travail : on citera pour mémoire l'Accord National Interprofessionnel du 9 juillet 70, la mise en place du Congé Individuel de Formation, les lois VAP 85 et VAE 2002, la loi de 1991 instaurant le bilan de compétences, la loi 2004 relative à la formation tout au long de la vie, la mise en place du DIF en 2005... Mais ces mesures ne servent à rien si l'on ne promeut pas une culture de la mobilité dans les entreprises, particulièrement en temps de crise. C'est à l'entreprise d'inciter ses collaborateurs à anticiper le changement, c'est à l'entreprise d'affirmer qu'elle voit d'un bon œil que ses salariés se préparent à de futures mutations, c'est à l'entreprise de mettre des moyens pour développer une véritable culture de la mobilité. Il est possible que cela donne l'idée à certains bons collaborateurs d'aller vendre leurs compétences ailleurs, c'est un risque à courir. Il est certain que cela augmentera la réactivité, la flexibilité et l'adaptabilité de la ressource humaine, vecteur premier de la compétitivité de l'entreprise. Rappelons-nous qu'en 2006, année européenne de la mobilité des travailleurs, la conférence d'ouverture à Bruxelles intitulée « *Mobilité des travailleurs : un droit, une option, une opportunité?* » nous invitait à faire preuve d'un optimisme voltairien en cultivant notre mobilité professionnelle.

merci de n'utiliser ce texte qu'avec l'autorisation de l'auteur – Franck Damée - idededia@conjugueursdetalents.com