



ined

INSTITUT
NATIONAL
D'ÉTUDES
DÉMOGRA
PHIQUES

Les mobilités professionnelles : état des lieux

Delphine Remillon (Ined, LiRIS et CEET)

Rencontres Emploi-RH 7^e édition – *Attirer, fidéliser, dynamiser: Miser sur les mobilités professionnelles* – 26 Juin 2025

La mobilité professionnelle en débat

- Beaucoup d'**idées reçues** sur la mobilité professionnelle :
Tout le monde serait mobile aujourd'hui, devrait changer plusieurs fois au cours de sa vie active d'employeur, de métier, de statut, etc.
- Et différents points de vue s'opposent sur le caractère positif ou non de la mobilité professionnelle :
 - **Perspective optimiste** : le travailleur mobile comme « sujet entrepreneur »
compétitif, responsable de son employabilité, « cadres nomades », « nouveaux professionnels »
 - **Perspective pessimiste** : le travailleur mobile comme salarié précarisé
victime d'un mouvement global de fragilisation de la relation salariale et soumis au risque de perdre son emploi

- La **mobilité** est aujourd'hui **valorisée** au niveau de la société
 - Société fluide permet un renouvellement des positions
 - Meilleurs *matchings* voire résorption de déséquilibres (chômage)
 - Exigence d'adaptation à un contexte changeant (NTIC, concurrence étrangère, vieillissement démographique, transitions écologique et numérique ...)
- ... et promue au niveau européen : politiques de « flexicurité »
- ... mais est **parfois crainte** par les individus
Sentiment d'insécurité, peur du déclassement ...
- ... et une trop forte mobilité **peut nuire à l'entreprise**
Coûts de recrutement et de turnover, crainte de la « grande démission »

De quoi parle-t-on?

- **Pas une mais des mobilités professionnelles**
 - Mobilité d'entreprise, sectorielle, fonctionnelle, socio-professionnelle, de statut d'emploi (privé / public / indépendant), salariale
 - Reconversions professionnelles
 - Mobilité interne / externe
 - Mobilité ascendante / descendante / horizontale
 - Mobilité choisie / subie
 - Instabilité / insécurité
 - Flux d'emplois et flux de main-d'œuvre
- **Et des interactions entre plusieurs mobilités**
 - Poids des passages par le chômage
 - Les promotions passent souvent par une mobilité externe
 - Mobilité professionnelle et géographique sont souvent liées

- **Mobilité externe : un phénomène de grande ampleur ...**
 - En 2023, en France métropolitaine, 46,3 millions de contrats signés dans le secteur privé
 - dont 20,7 millions = nouvelles missions d'intérim et 21,1 millions = CDD
 - dont 87,8 % de contrats courts (≤ 1 mois)
- 83 % des embauches (hors intérim) en CDD + majorité des 46,2 millions de sorties
- **... concentré sur un petit nombre d'individus**
 - 9,7 % des salariés du privé changent d'employeur dans l'année (dont 0,6 % vers le secteur public) et 3,2 % connaissent une mobilité emploi-chômage
- **Une faible mobilité interne et socioprofessionnelle**
 - peu d'individus changent d'établissement (sans changer d'employeur) dans l'année et 5 % changent de profession
 - 1 individu sur 3 a changé de groupe socioprofessionnel au cours de sa carrière

Des carrières de plus en plus mobiles ?

- L'instabilité croissante des carrières professionnelle : une question débattue
- Une **polarisation croissante** entre les stables et les mobiles
- **Surtout** une hausse des passages par le **chômage** et un **développement des contrats courts**
= changement de nature des mobilités au cours des 40 dernières années
- **Hausse limitée de la mobilité socio-professionnelle**
Hausse des promotions mais aussi des déclassements, et toujours dans des groupes socioprofessionnels voisins
- Stabilité des mobilités internes et renforcement du lien entre promotion et mobilité externe
- **Récente hausse des changements d'entreprises** au sein du privé par rapport à avant la crise sanitaire

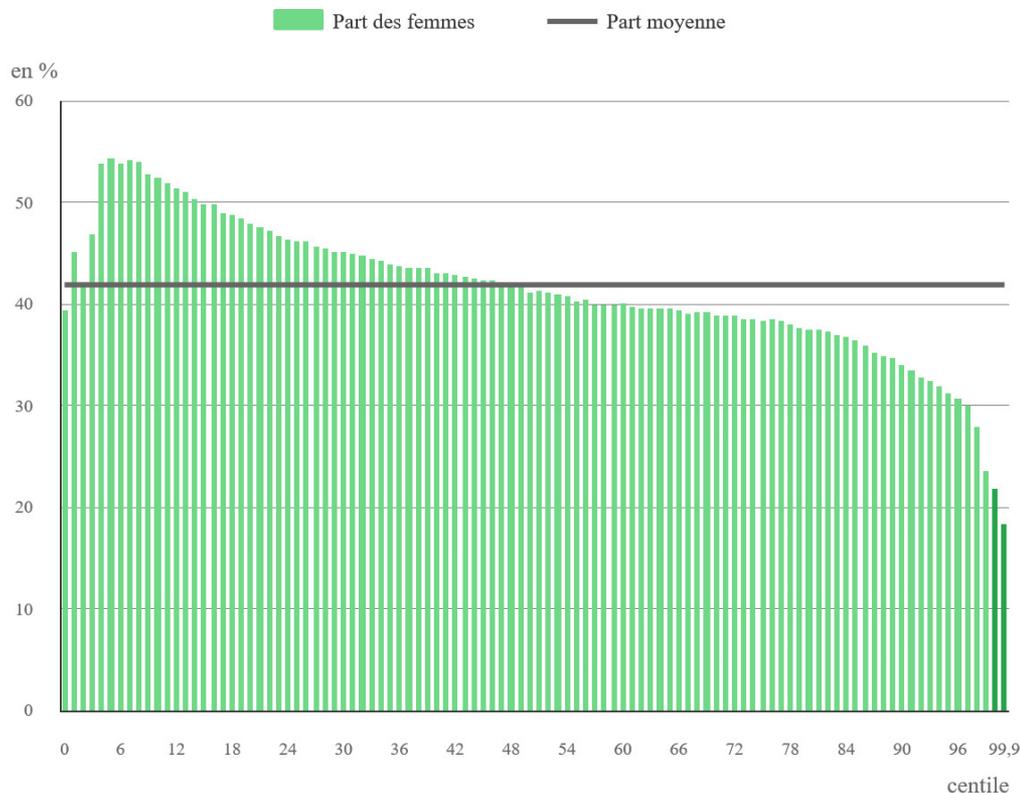
Qui sont les mobiles ?

- Les **jeunes** connaissent à la fois plus de changements d'entreprises, de passages par les chômage (avec des sorties rapides) et de mobilités ascendantes que les plus âgés
- Les **peu qualifiés** connaissent des **promotions** ...
Importance du diplôme et mobilité externe la voie désormais privilégiée
- ... mais subissent une **forte insécurité** de l'emploi
- Les mobilités des **femmes** se sont rapprochées de celles des hommes mais restent **davantage contrariées par les événements familiaux**

Les inégalités de carrières selon le genre

« Plafond de verre », « plancher collant » et ségrégation professionnelle

Part des femmes dans chaque centile de la distribution des salaires en EQTP du secteur privé en 2023
(Insee, BTS) (Girardin, Insee Focus, 2025)



- Inégalités d'accès aux plus hauts salaires
- Dans le secteur privé et le secteur public
- Écarts salariaux plus forts dans le haut que dans le bas de la distribution

Les inégalités de carrières selon le genre

La *child penalty*

- **Pas de variation** significative du revenu salarial après la naissance des enfants pour les **pères, voire un impact légèrement positif**
- Pour les **mères : pénalité durable** de l'ordre d'un tiers, + élevée pour les bas salaires et **croissante avec le nombre d'enfants** :
 - diminution de la participation (interruption d'activité = **marge extensive**, surtout pour les femmes ayant des bas revenus)
 - réduction des heures rémunérées (temps partiel = **marge intensive**, pour toutes)
 - **pénalisation en salaire horaire** (pour toutes, reflète des déroulés de carrière moins valorisants) : baisse de 4-5 % du salaire horaire par enfant

Les intentions et ressorts de la mobilité du point de vue des salariés

- **Des intentions de mobilité en hausse**

En 2023, selon l'enquête Emploi, 16 % des salariés ont déclaré souhaiter un nouvel emploi et le souhait de changer d'emploi s'est plus souvent concrétisé qu'avant la crise sanitaire (pour 23 % d'entre eux).

- **Variables selon les profils**

- **Des ressorts multiples**

- Une insatisfaction vis-à-vis de multiples dimensions de l'emploi
- La rémunération en premier lieu
- Recherche de meilleures conditions de travail, de télétravail
- D'un statut plus protecteur (salariés en contrats courts)
- D'une meilleure articulation vie professionnelle / vie personnelle
- Quête de sens du travail
- Les questions de santé

Les déterminants de la mobilité du point de vue des entreprises

- La mobilité des salariés dépend des caractéristiques des entreprises :

1. De la **taille** de l'entreprise

Plus de mobilité externe dans les petites (espace de mobilité réduit et salaires)

2. Du **secteur** d'activité de l'entreprise

Plus de mobilité dans le secteur tertiaire

3. De **l'âge** de l'entreprise

Les plus jeunes créent plus d'emplois

4. Du type d'entreprise : **indépendantes versus groupes**

Les politiques d'entreprises ont un impact sur la mobilité professionnelle

Les mobilités dépendent de la gestion interne des entreprises :

1. Des politiques salariales

Le salaire est un déterminant important de la mobilité : plus il est élevé moins les salariés sont mobiles

2. De l'organisation de la production

- Innovation et changement technologique
- Conditions de travail

3. Des politiques de formation professionnelle

Formation professionnelle continue et genre

(de Larquier et Remillon, 2022)

- Les **femmes** ont globalement **autant accès aux formations professionnelles**, avec des durées plus longues.
- Femmes et hommes n'accèdent **pas** aux **mêmes types ni aux mêmes conditions de formation**
- L'effet de la formation comme protection contre une mobilité vers le non emploi est le même pour les femmes et les hommes.
- En revanche, **l'effet positif de la formation sur une mobilité vers un autre emploi pour les hommes n'est pas observé pour les femmes qui semblent moins mobiles**
- Une **naissance retarde l'accès à la formation des mères** par rapport aux pères.

Conclusions

- La mobilité professionnelle : beaucoup de mouvements mais concentrés sur un faible nombre d'individus
- La mobilité n'est pas toujours positive ni pour les individus, ni pour les entreprises
- Nombreux freins à la mobilité : famille, logement, encrage local, formation ...
- Quelles tendances pour le futur ? Le débat reste ouvert
- Rôle des politiques RH pour concilier à la fois les aspirations et contraintes des individus et les objectifs organisationnels des entreprises

Richard Duhautois
Héloïse Petit • Delphine Remillon

La mobilité professionnelle

Collection

R E P È R E S



La Découverte

ÉCONOMIE
SOCIOLOGIE
SCIENCES POLITIQUES • DROIT
HISTOIRE
GESTION
CULTURE • COMMUNICATION