



Les mobilités  
des salariés français :  
entre fantasmes  
et réalités

Octobre 2019



Nawal Mrani Alaoui

Directrice stratégie sociale  
EY People Advisory Services

La réalisation de cette étude s'est faite grâce au travail approfondi de plusieurs consultants et consultant·es qui se sont investis dans le sujet des mobilités des salariés français.

Aussi, je voudrais remercier l'ensemble de l'équipe People Advisory Services pour son soutien et l'intérêt porté sur ce sujet à la fois passionnant et complexe. Un remerciement particulier à Juliette Cuenot, Yannick Egnongo, Jérémy Hisselli et Meryl Sorba qui se sont mobilisés dans la collecte des informations issues des monographies, dans le traitement des données, dans les analyses réalisées et dans la rédaction de l'étude.

Même s'ils sont anonymes, je remercie également les répondants aux monographies, ils devraient se reconnaître dans les résultats et les analyses apportés dans cette étude.

Enfin, merci à ceux qui ont apporté leur témoignage ou leur éclairage et qui sont cités dans l'étude, cela a permis d'enrichir utilement le sujet.

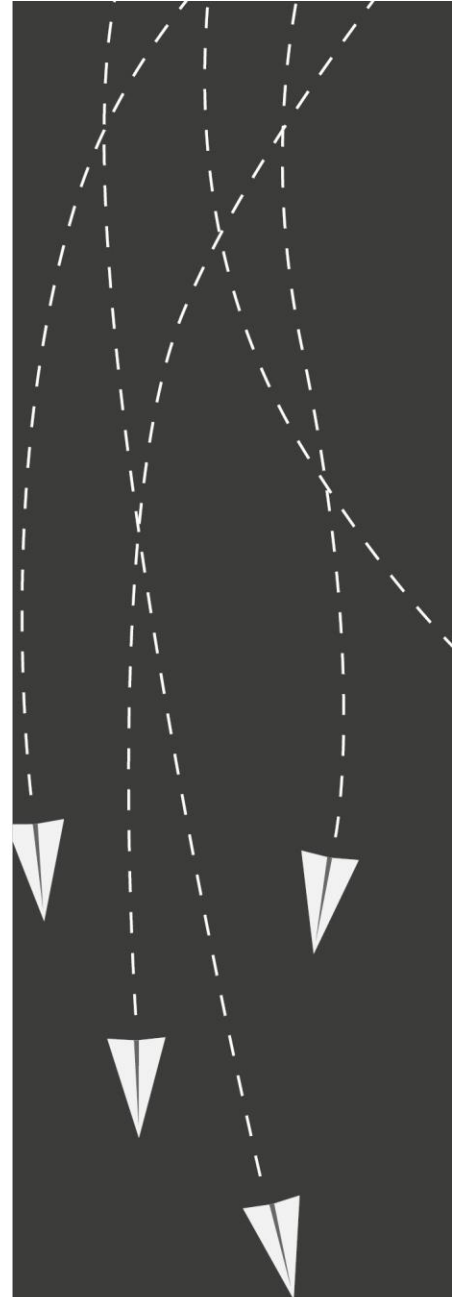
Bonne lecture !

Afin d'étayer cette étude, 109 monographies ont été réalisées auprès d'entreprises de tailles différentes, allant de moins de 500 collaborateurs à plus de 10 000, entre le 1er juillet et le 30 septembre 2019. Un tiers d'entre elles sont des entreprises cotées. Des Directeurs et Directrices des Ressources Humaines ainsi que des Directeurs, Directrices et Responsables des affaires / relations sociales issus de différents secteurs d'activités (Finance, Construction, Distribution, Industrie, Santé, ...) ont été interrogés sur la pratique des mobilités en entreprises. Ces derniers ont également apporté un point de vue plus personnel sur la question grâce à leurs expériences respectives. Le panel des personnes interrogées a répondu à cinquante questions dont onze ouvertes. Afin de s'assurer de la qualité et de la sincérité des réponses, ces dernières ont été recueillies de manière anonyme.

Dans certains cas et lorsque la personne le souhaitait, les monographies ont été accompagnées d'un entretien téléphonique afin d'enrichir les résultats de l'étude et d'échanger de manière plus approfondie sur sa vision de la mobilité.

# Remerciements

# Méthodologie





# Propos liminaires

Au-delà des concepts d'agilité, de flexibilité ou encore de reconnaissance, la mobilité est un acte concret qui revêt de nombreuses réalités mal ou peu comprises. Les mobilités fonctionnelle, géographique, internationale, ou encore la mobilité en période de recherche d'emploi sont autant de réalités variablement connues des salariés et des employeurs.

Dans un contexte marqué par la transformation des métiers, l'accroissement de la digitalisation, l'extension des nouvelles technologies ou encore le développement de nouvelles formes d'organisation du travail, salariés et employeurs sont à la recherche d'un équilibre fragile entre vie professionnelle et vie privée. La mobilité, sous toutes ses formes, est un levier important dans la recherche de cet équilibre, même s'il est nécessaire de constater que son image est encore ternie par les notions de contrainte et d'élitisme. La mobilité serait-elle imposée par l'employeur à ses salariés, ou ne serait-elle réservée qu'aux meilleurs éléments ? Est-ce si simple ? Est-ce vrai ? L'accompagnement d'un salarié dans le cadre de son choix de mobilité internationale n'est-il pas la preuve qu'elle peut être volontaire et même soutenue par l'employeur ?

Cette étude est partie de plusieurs constats qui révèlent notre rapport paradoxal à la mobilité.

En effet, bien que les techniques de communication et les moyens de transports n'aient jamais été aussi variés et développés, la mobilité géographique et internationale demeurent anecdotiques pour la grande majorité des salariés français.

Ensuite, alors que nous avons accepté depuis plusieurs décennies l'idée que nous n'exercerons pas le même métier toute notre vie, nous sommes encore très nombreux à redouter la mobilité fonctionnelle.

Enfin, les actifs en transition professionnelle sont encore très nombreux à exprimer leur insatisfaction quant à la qualité de leur accompagnement bien que le budget Pôle emploi alloué à cette tâche n'a jamais cessé d'augmenter. Sur ce dernier point il faut préciser que la situation d'incertitude sur l'avenir pourrait constituer un facteur de mécontentement.

En continuant nos recherches autour des mobilités des salariés français, nous avons constaté que la connaissance des dispositifs de mobilités disponibles est très hétérogène, et que de nombreux biais et insuffisances continuent d'entraver les démarches.

Faut-il trouver une convergence d'intérêts pour les salariés et les employeurs pour que les mobilités des salariés français deviennent plus courantes ? Une mobilité devrait-elle, par exemple, à la fois répondre à une attente du salarié tout en s'assurant que ce dernier transfère son savoir-faire dans l'organisation d'accueil ? D'autres acteurs, tiers à la mobilité du salarié, pourraient-ils avoir un rôle clé dans la facilitation de la mobilité géographique, en aider les salariés et leur famille à s'installer ? Les mairies, les communautés d'agglomérations, ou les conseils départementaux peuvent-ils encourager la mobilité géographique des salariés ?

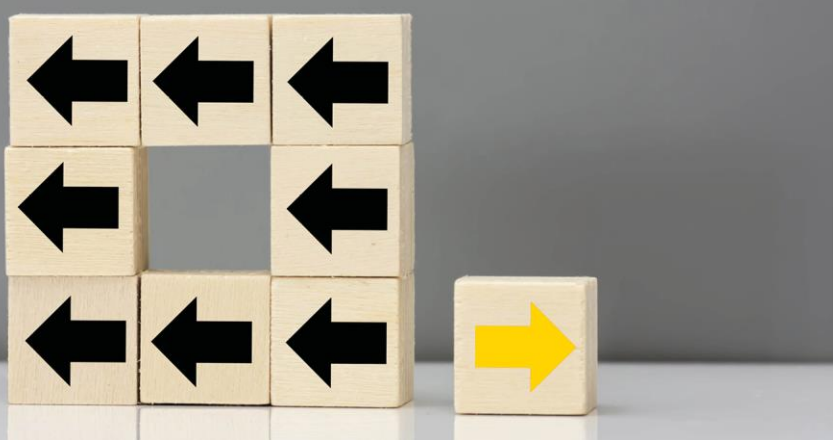
Nul doute que les questions autour de ce sujet sont nombreuses. La présente étude a pour vocation d'apporter des éclairages en la matière.



# Sommaire

<b>I) Etat des lieux des mobilités</b>	<b>2</b>
A. Propos liminaires	2
B. Le contexte de négociation des mobilités	2
C. La compréhension hétérogène de la mobilité	3
D. Les facteurs déterminants de la réussite d'une politique de mobilité	3
E. Quels arguments mettre en avant afin de faire accepter une mobilité par le salarié ?	4
F. Approches et perception des mobilités	4
G. Des partenaires sociaux partagés sur la finalité des mobilités des salariés	5
<b>II) Les freins à la mobilité, entre réalités et fantasmes</b>	<b>7</b>
A. Un premier constat sur la nature des freins à la mobilité	7
B. Les mobilités en France : une réalité contrastée	7
C. Aperçu des actions mises en place dans d'autres pays	11
D. Les salariés français en activité face à la mobilité	13
1) Analyse des biais cognitifs souvent rencontrés en matière de mobilité	13
i. Biais #1 : la mobilité fonctionnelle est envisagée sous le prisme des compétences : « seuls les bons éléments y ont accès »	13
ii. Biais #2 : la mobilité géographique est intrinsèquement liée à la capacité à se projeter dans un environnement différent : « la mobilité géographique est réservée aux personnes sans famille et aux jeunes »	14
iii. Biais #3 : la mobilité internationale favorise souvent les meilleurs profils : « la mobilité internationale n'est ouverte qu'aux hauts profils qui maîtrisent l'anglais ou une langue étrangère rare »	15
2) L'expérience contrainte de la mobilité	17
i. La restructuration : entre opportunité et contrainte ?	17
ii. Les clauses de mobilité comme levier de flexibilité pour les entreprises ?	17
iii. L'accord de mobilité interne : une option supplémentaire pour les entreprises ?	17
E. L'absence de mobilité, un des principaux freins à la recherche d'un emploi ou d'une transition professionnelle	18
1) Des dispositifs de mobilité existants pas toujours adaptés ni efficaces pour les populations actives	18
i. Mobilité volontaire externe sécurisée	18
ii. Congé de mobilité	19

iii. Accord de mobilité interne (désormais intégré dans l'accord de performance collective)	19
iv. Accord de performance collective	19
v. Prêt de compétences	20
vi. Politique interne de l'entreprise	20
vii. La maturité de la fonction RH dans la réussite des mobilités	21
2) La mobilité comme accélérateur du retour vers l'emploi	22
i. L'impact de la mobilité en matière de recherche d'emploi	22
ii. Les dispositifs de mobilité existants chez Pôle emploi	24
iii. Les bonnes pratiques d'autres pays en matière de mobilité des demandeurs d'emploi	24
<b>III) L'opportunité de mobilité : une expérience « gagnant - gagnant » ?</b>	<b>26</b>
A. Du point de vue des salariés	26
1) Une forme de reconnaissance de la valeur ajoutée du salarié	26
2) Développement de l'employabilité	26
3) Accroissement des perspectives d'emploi (au-delà du bassin d'emploi)	26
B. Du point de vue de l'employeur	27
1) Des salariés plus agiles et ouverts sur les façons de travailler et de transmettre	27
2) Fidélisation des salariés ayant été accompagnés de manière exhaustive sur leur mobilité	27
3) Attractivité des « Millénials » : image « moderne et active »	28
<b>IV) Les pistes à explorer pour dynamiser la mobilité</b>	<b>29</b>
A. Changer la mentalité des parties prenantes	29
1) Le rôle du manager dans le parcours de mobilité	29
2) Les mobilités reposent également sur la Direction des Ressources Humaines	32
B. La mise à disposition de moyens supplémentaires	33
1) Le trajet domicile - lieu de travail	33
2) Le télétravail	36
3) La prise en compte de la situation familiale	36
4) Le rôle des acteurs locaux dans l'attractivité de leur territoire	36



## I) Etat des lieux des mobilités

### A. Propos liminaires

Nous avons souhaité apporter un éclairage sur la pratique des mobilités en entreprise en réalisant des monographies qui comprennent les Directions des Ressources Humaines et les Directions des Relation Sociales.

Sur la base d'une centaine de monographies<sup>1</sup>, nous avons dressé un état des lieux possibles de mobilités en englobant un grand nombre de sujets tels que la politique de mobilité interne des entreprises, ainsi que les outils et dispositifs en matière de mobilité interne et externe, qu'elle soit fonctionnelle, géographique ou internationale, sous plusieurs angles (connaissance, perception et utilisation de ces dispositifs), et selon différentes perspectives (collaborateurs, managers, partenaires sociaux, acteurs RH).

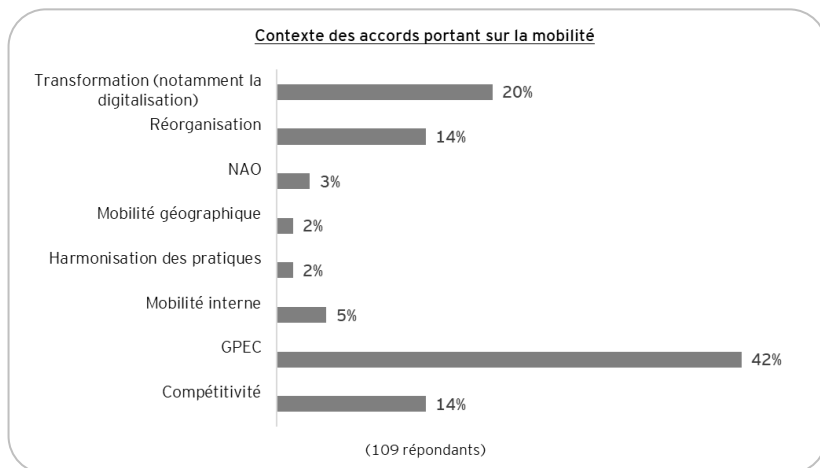
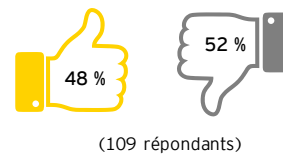
**Ce que la mobilité évoque aux acteurs RH impliqués dans la réalisation des monographies.**

Si l'on se penche sur les réponses collectées, la mobilité est très souvent synonyme d'évolution professionnelle, de changement et de développement des compétences. Elle est également majoritairement perçue comme un accélérateur, une opportunité à saisir et une source de motivation. Elle est cependant également considérée comme complexe et risquée.



### B. Le contexte de négociation des mobilités

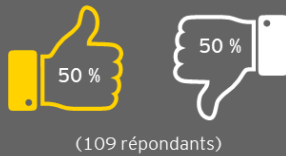
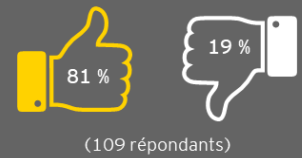
Seules 48% des entreprises interrogées ont déjà négocié un ou plusieurs accords portant sur la mobilité des salariés.



Selon les témoignages recueillis auprès de notre panel de 109 entreprises, 42% de ces accords ont été négociés afin de favoriser la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). L'accompagnement à la transformation et les actions en faveur de la compétitivité ont respectivement engagés 20% et 14% des entreprises dans la négociation d'un accord portant sur la mobilité.

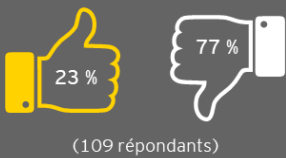
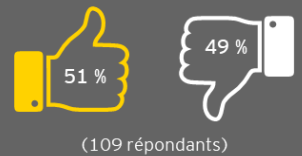
## C. La compréhension hétérogène de la mobilité

Si l'on envisage la thématique de la politique de mobilité, les résultats issus des monographies démontrent que 81% des entreprises disposent d'une politique de mobilité. Une entreprise sur cinq serait donc dépourvue d'une politique de mobilité formalisée et partagée.



De plus, 50% des répondants indiquent ne pas disposer de suffisamment d'outils et de dispositifs en matière de mobilité au sein de leur entreprise. Une telle dichotomie témoigne de niveaux de maturité différents autour des dispositifs existants en France.

Les résultats sont aussi partagés puisque près d'un DRH sur deux juge que les collaborateurs ne connaissent pas la politique de mobilité de l'entreprise.



Enfin, les monographies révèlent que 77% des entreprises considèrent que leurs collaborateurs ne sont pas mobiles.

## D. Les facteurs déterminants de la réussite d'une politique de mobilité

### « La formation des managers et des services RH »

Les entreprises répondantes se sont accordées à de nombreuses reprises sur le fait que les facteurs déterminants et principaux de la réussite d'une politique de mobilité sont une bonne **communication et compréhension** en amont. Ainsi, le rôle confié au manager est important puisque c'est sur lui que semble reposer le travail d'anticipation et de détection des profils pouvant bénéficier de la mobilité. Toutefois, une telle capacité dépend exclusivement de la « formation des managers et des services RH »\* afin qu'ils puissent maîtriser ce type d'accompagnement.

Une enveloppe financière attractive peut être octroyée afin de compenser le coût de la vie qui peut avoir changé et les contraintes d'un déménagement dans le cas d'une **mobilité géographique**.

### « Un package financier attractif »

Plus généralement, les acteurs RH interrogés s'accordent sur le fait qu'il faille « donner du sens » à la mobilité ; c'est-à-dire l'intégrer dans une véritable « politique de gestion de carrière » de l'entreprise. La mobilité doit constituer une réelle « opportunité et évolution professionnelle », certains allant même jusqu'à considérer qu'une « promotion » doit être octroyée à son issue.

### « La mobilité ne se décrète pas, elle doit faire partie des valeurs reprises par les managers »

Finalement, l'opportunité de mobilité doit être « équitable » et reposer sur un « catalogue de formations » pouvant accompagner chacun en fonction de ses forces et faiblesses pour en faire une étape de carrière réussie. Pour cela, elle doit nécessairement être l'œuvre d'un travail stratégique de la Direction afin « d'identifier les métiers de demain »\* sur lesquels devront se positionner les salariés dans le cadre de la mobilité. **Une politique de mobilité réussie est une mobilité connue de tous. Un travail de communication autour des dispositifs existants et sur les retours d'expérience reste donc encore à faire.**

\*Témoignage anonyme issu des monographies réalisées auprès de 109 entreprises

## E. Quels arguments mettre en avant afin de faire accepter une mobilité par le salarié ?

Des arguments communs peuvent être mis en avant pour chaque type de mobilité dans le but qu'elle soit acceptée par le salarié. Les 109 entreprises ayant fait l'objet d'une monographie s'accordent sur le fait que la mobilité pourrait être mieux acceptée si elle était accompagnée d'une **prise en charge financière optimisée, tant sur la rémunération que sur les aspects matériels**. Les acteurs RH interrogés se retrouvent également sur le fait que la mobilité doit permettre au salarié une véritable évolution de carrière (voire une promotion significative à son issue) d'accroître son employabilité.

Les entreprises considèrent notamment que la **mobilité internationale** pourrait être mieux acceptée si elle prévoyait un meilleur accompagnement de la famille du salarié à l'étranger, qu'il soit financier ou pratique (emploi du conjoint, éducation, logement). Selon les acteurs RH interrogés, la mobilité internationale doit également être accompagnée de véritables garanties de sécurité de l'emploi du salarié à son retour en France après une période de mobilité. Le salarié pourrait, par exemple, se voir proposer un poste à responsabilités lors

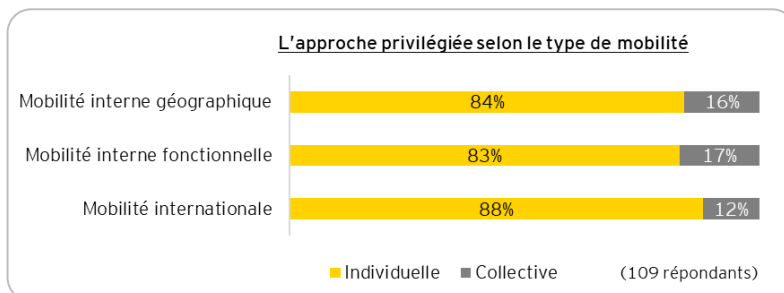
de son retour.

Afin de favoriser les départs en mobilité internationale, le panel d'entreprises interrogées considère qu'il est opportun d'insister sur le développement culturel que permet une telle opportunité.

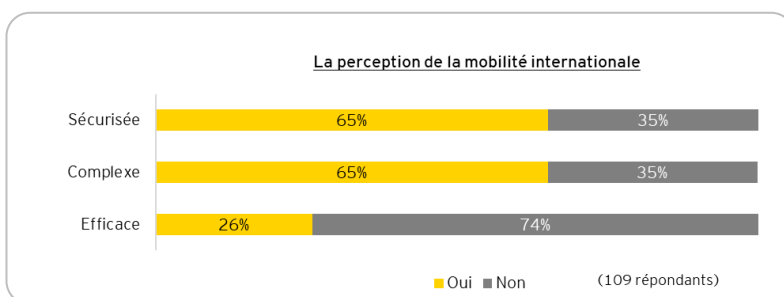
En matière de **mobilité interne fonctionnelle**, les acteurs RH avancent des arguments spécifiques pour encourager les salariés à saisir cette opportunité, tels que le développement du réseau professionnel au sein de l'entreprise et l'apport en compétences et expertise au sein d'un autre service. Selon eux, ce type de mobilité doit également permettre le développement significatif des compétences du collaborateur concerné. Enfin, une telle mobilité doit être accompagnée de solides dispositifs de formation afin d'assurer la transition du salarié.

Les 109 entreprises interrogées avancent le plus souvent l'argument de l'intérêt de la **mobilité géographique**. Ce type de mobilité doit en effet avoir un intérêt opérationnel tout en favorisant le développement de la carrière du salarié concerné.

## F. Approches et perception des mobilités



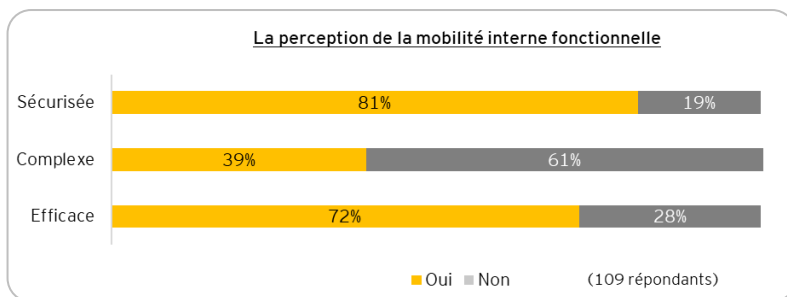
Les monographies réalisées révèlent que l'approche individuelle est presque toujours privilégiée quel que soit le type de mobilité, ce qui témoigne d'une démarche *intuitu personae* pouvant considérablement varier d'un service à l'autre au sein d'une même entreprise.



La perception est variable selon le type de mobilité. Les critères suivants de sécurisation juridique, complexité de mise en œuvre et efficacité sont pris en compte.

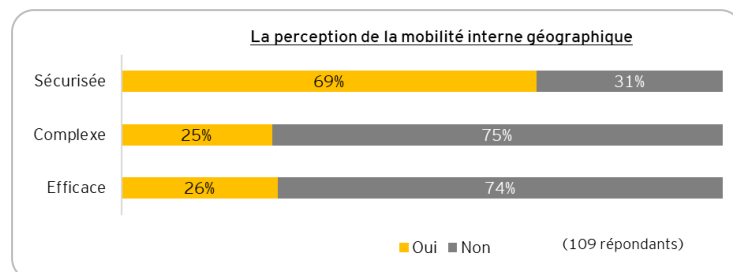
Ainsi la mobilité internationale est perçue dans la majorité des entreprises comme complexe et sécurisée (65%) mais peu efficace (74%).





En revanche, la mobilité interne fonctionnelle est perçue par la majorité des répondants comme sécurisée (81%), efficace (72%) et peu complexe (61%).

Enfin, la mobilité interne géographique est plutôt jugée sécurisée (69%) et facile à mettre en place (75%), mais elle est cependant souvent considérée comme peu efficace (74%).



## G. Des partenaires sociaux partagés sur la finalité des mobilités des salariés

Diverses tendances se dégagent quant à la perception de la mobilité des partenaires sociaux présents au sein des entreprises ayant fait l'objet d'une monographie. Si certains d'entre eux s'y intéressent peu et privilégient d'autres sujets, la majorité d'entre eux ont une perception plutôt positive de la mobilité sous réserve qu'elle soit désirée par le salarié. Ces derniers ont souvent une « approche au cas par cas » de la mobilité.

D'autres sont plus nuancés et estiment que les mobilités s'adressent trop souvent « aux privilégiés » de l'entreprise c'est-à-dire souvent réservées aux cadres de l'entreprise.

Enfin, dans une minorité d'entreprises, les partenaires sociaux perçoivent la mobilité comme « une mise au placard »\* entraînant un frein à l'évolution de carrière.

*\*Témoignage anonyme issu des monographies réalisées auprès de 109 entreprises*

## Eclairage d'Olivier Guivarch - Secrétaire Général, Fédérations des Services CFDT



### *Qu'est-ce que la mobilité pour vous ?*

Pour les différents acteurs du social - RH, syndicalistes, experts, chercheurs..., la mobilité est un beau sujet, à condition toutefois de saisir le hiatus qu'il renferme de manière presque intrinsèque.

La préoccupation première des salariés est de connaître une progression professionnelle : elle peut être aussi bien être géographique - 83% des cadres rêvent de quitter Paris ! - que fonctionnelle ou verticale, quand elle s'accompagne d'une diversification des tâches, d'une amélioration des conditions de travail ou de la prise de responsabilités. La mobilité professionnelle peut même obéir à des considérations extérieures à la carrière proprement dite, comme une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Les attentes des employeurs s'expriment, elles, d'abord en termes de développement de la polyvalence, de flexibilité et d'adaptabilité au changement. Les préoccupations des salariés comme celles des employeurs sont de natures différentes, mais chacune à sa légitimité propre. Tout l'enjeu est le terrain de leur rencontre. Pour les employeurs, c'est un gage d'acceptation de cet enjeu par les salariés. Pour ces derniers, une opportunité d'épanouissement au travail, mais aussi de sécurisation des parcours professionnels.

### *Beaucoup d'employeurs travaillent à développer la mobilité interne de leurs salariés...*

Oui, mais leur action tend souvent à limiter le développement de la mobilité à des rapports de gré à gré entre l'employeur et le salarié. Or, même dans les petites entreprises et associations, et même en présence d'un management de proximité, cette approche strictement individuelle n'est pas pleinement efficace, même au regard des intérêts des employeurs. Au contraire, les parties trouveront un intérêt commun dans une approche négociée. Le dialogue social pose des règles, stables, connues, négociées. Il limite, ce faisant, la part d'arbitraire que contient une approche purement fondée sur le gré à gré. À contrario, il institutionnalise les pratiques de mobilité au sein de l'entreprise, et contribue à la diffusion d'une culture du changement, de l'adaptation, pleinement acceptée par les travailleurs.

À une condition cependant : que la partie employeur soit scrupuleuse et loyale dans l'utilisation des outils de mobilité. Aujourd'hui encore, des entreprises utilisent des clauses de mobilité pour pousser leurs salariés à la démission, et s'épargner un PSE. Les entretiens annuels sont parfois mobilisés pour recueillir des éléments en vue d'un licenciement. Ce sont des pratiques qui doivent être bannies si on veut développer une culture de la mobilité professionnelle en France. En détournant ces outils de leur objet, l'employeur rompt le contrat moral qui le lie aux salariés.

### *Quel « grain à moudre » voyez-vous aujourd'hui en matière de mobilité ?*

Quand on parle de mobilité, on peut identifier plusieurs grands sujets de négociation. L'évolution professionnelle des salariés se

fait largement dans le cadre des entretiens annuels. Ce sont des pratiques individuelles, mais dont le cadre - critères, fréquence, etc. - est largement standardisé dans l'entreprise. Dès lors, il faut que ce cadre devienne un élément de discussion entre employeurs et salariés. Quels critères d'évolution ? Quels outils d'évaluation ? Quels indicateurs ? Pour l'instant, on est sur un terrain largement vierge. Mais il faut bouger sur ces questions.

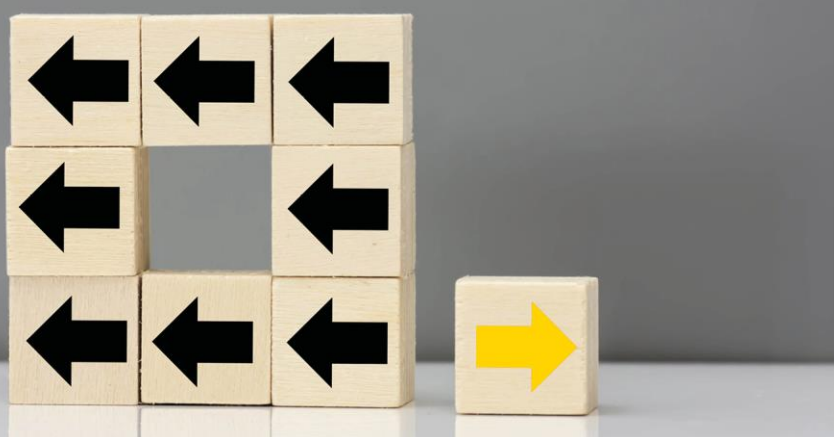
Le deuxième élément est un objet beaucoup plus balisé du dialogue social : la formation. Une étude estime qu'en quelques décennies, la durée de vie des compétences est passée de 30 ans à 5 ans. Même si on peut discuter le chiffre, la réalité est là : les mutations techniques et organisationnelles s'accroissent. Il y a encore quelques temps, la réponse des employeurs étaient souvent de se débarrasser des salariés dont les savoir-faire étaient devenus obsolètes. Cette pratique était injuste et irresponsable, et jamais la CFDT ne l'a acceptée. Mais la rapidité des évolutions qu'on connaît aujourd'hui la rend de toute façon caduque : quelle entreprise peut se payer le luxe de remplacer l'intégralité de ses salariés tous les cinq ans ? Donc il faut former. Sauf que se former pour un salarié représente un investissement de temps, d'énergie, de disponibilités d'esprit. On ne peut pas lui demander de s'inscrire dans une démarche de formation aussi fréquente si ses intérêts et ses besoins ne sont pas intégrés, en négociant des parcours de formation favorisant l'ascension professionnelle et le maintien de l'employabilité.

Le troisième élément est celui des freins à la mobilité. Pour un cadre, la mobilité est souvent rentable, car elle s'accompagne d'une progression salariale conséquente. Celle-ci est souvent beaucoup moins importante quand on descend dans la hiérarchie. Or la mobilité a souvent un coût, particulièrement quand elle est géographique : quand on travaille plus tard, comment gérer les problèmes de garde ? Qui prend en charge des coûts de déménagement, d'installation ? Il y a tout un ensemble de coûts « cachés » à la mobilité (garde d'enfants par la famille, aide d'amis lors de travaux, etc.).

### *Cela fait quand même beaucoup de sujets pour le dialogue social...*

L'employeur ne peut souvent pas pallier à tout, c'est certain. Mais il a une large gamme d'outils. Pour favoriser les mobilités, des accords existent de prise en charge des dépenses de déménagement, de frais de rideaux, etc. Par le biais d'Action Logement, les employeurs bénéficient d'un autre levier pour aider les salariés qui doivent faire face à une mobilité géographique. Développer les crèches d'entreprise ou, à défaut, la prise en charge des frais de garde n'est pas qu'une politique d'égalité femmes-hommes. C'est aussi une manière de s'assurer que les salariés de l'entreprise - et principalement les femmes - pourront bénéficier de mobilités professionnelles mêmes si celles-ci impliquent des horaires un peu plus lourds. Favoriser la mobilité, c'est aussi penser l'organisation des temps de travail : éviter les réunions tardives, par exemple, c'est lever un vrai frein aux progressions de carrière des jeunes parents, etc. De très nombreuses raisons existent pour faire de la mobilité professionnelle un objet de dialogue social.





## II) Les freins à la mobilité, entre réalités et fantasmes

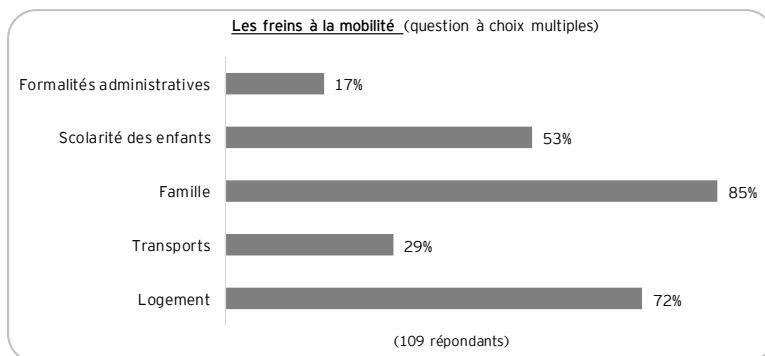
### A. Une premier constat sur la nature des freins à la mobilité

Sur la base des résultats issus des 109 monographies réalisées, les principaux freins à la mobilité seraient la famille (80%), ainsi que le logement (72%) et la scolarisation des enfants (53%).

Afin de contourner ces différents freins, les entreprises ayant fait l'objet d'une monographie suggèrent qu'il pourrait être envisagé de prévoir des parcours de formation spécifiques pour inciter les salariés à la mobilité, leur donner de la visibilité sur le champ des possibles et les informer des actions d'accompagnement auxquelles ils peuvent prétendre.

Ces formations pourraient, par exemple, s'accompagner de la possibilité de réaliser des périodes de « vis ma vie »\* dans le service d'accueil.

**« Prévoir des parcours spécifiques de formation pour inciter les salariés à la mobilité, leur donner de la visibilité sur le champ des possibles et les informer des actions d'accompagnement auxquelles ils peuvent prétendre pour les aider à enclencher une mobilité »**



Par ailleurs, une partie des entreprises évoquent la formation des managers comme étant essentielle à la réussite des mobilités. Des actions de formation adressées aux managers trouveraient donc leur place afin de les sensibiliser sur la posture qu'ils doivent adopter envers les salariés souhaitant s'engager dans une mobilité.

Enfin, les acteurs RH interrogés déclarent que le dernier levier permettant de contourner les freins à la mobilité serait de prévoir des enveloppes financières plus conséquentes afin de prendre en charge la

totalité des coûts liés à une mobilité. Cette enveloppe devrait englober le logement, la scolarisation des enfants et l'accompagnement du conjoint. Des congés supplémentaires utilisables avant et au début de la période de mobilité devraient également être octroyés.

Le constat peut être globalement dressé que les acteurs RH interrogés dans le cadre de notre enquête sont conscients que les freins à la mobilité sont une réalité bien présente dans notre société française.

\*Témoignage anonyme issu des monographies réalisées auprès de 109 entreprises

### B. Les mobilités en France : une réalité contrastée

Les salariés français sont-ils les moins mobiles d'Europe ? L'étude *Workforce View in Europe 2017* était motivée par cette question. Les résultats de cette étude sont surprenants puisque même si les étudiants français sont nombreux à utiliser des programmes comme Erasmus pour effectuer une partie de leurs études à l'étranger, ils sont parmi les derniers en matière de mobilité internationale une fois qu'ils ont atteint l'âge d'être salariés. En effet, cette étude dévoile que 74% des salariés européens sont prêts à envisager une mobilité dans un pays étranger contre seulement 54 % des salariés français. Comment expliquer ces résultats dans

un pays où 46% des salariés se disent pourtant ouverts à l'idée d'un changement professionnel tous les cinq ans<sup>2</sup> ?

En parcourant les récentes études sur la mobilité professionnelle en France, force est de constater qu'il existe une sorte de paradoxe dans la manière dont les français l'appréhendent.

En effet, la majorité des salariés français s'accordent sur le caractère obsolète du modèle de métier unique pour la vie et considèrent la mobilité professionnelle comme une situation qu'ils vivent au quotidien.

38% des salariés disent avoir vécu une mobilité professionnelle au cours des cinq dernières années, et deux tiers des salariés interrogés considèrent même qu'ils connaîtront trois métiers ou plus tout au long de leur carrière. Près d'un salarié sur deux est également ouvert à un changement dans les cinq ans à venir avec pour principales motivations le salaire (59 % des salariés) et la recherche d'un meilleur équilibre avec leur vie privée et vie familiale (45%). Cependant, au-delà de ce portrait d'une mobilité professionnelle acceptée et même souhaitée par les salariés français, certains éléments laissent transparaître une sorte de méfiance vis-à-vis de la mobilité professionnelle. 44% des salariés estiment qu'il est risqué de changer d'emploi, et 59% considèrent qu'il est plus difficile qu'avant de changer d'entreprise. **Ainsi, pour un salarié sur deux, l'envie de changer de profession est plus motivée par le ras-le-bol lié au travail occupé qu'à l'envie de s'épanouir et de développer son employabilité<sup>3</sup>.**

Toutefois, dans un contexte de chômage endémique puisque près de 600 000 emplois ne trouvent pas preneurs, la question de la mobilité professionnelle se pose avec acuité. En effet, la réorganisation des demandeurs d'emploi apparaît comme une solution de résorption du chômage. Selon une enquête conduite par Pôle emploi, en 2017, un demandeur d'emploi sur trois affirme avoir dû se réorienter professionnellement ou changer de statut. Si plusieurs éléments peuvent permettre d'expliquer ce changement de domaine professionnel, tels que l'âge, les conditions de santé, ou le niveau de formation, la manière dont est vécue le chômage semble constituer un facteur déterminant dans la décision de réorientation professionnelle.

Par ailleurs, plusieurs acteurs considèrent que la mobilité géographique constitue un levier important à activer pour lutter efficacement contre le chômage. Selon une autre enquête sur le développement des aides à la mobilité géographique, publiée en 2017 par Pôle emploi<sup>4</sup>, un demandeur d'emploi sur deux aurait hésité ou refusé une mobilité pour suivre une formation ou rechercher un emploi s'il n'avait pas bénéficié d'une aide. Ces aides, qui comprennent entre autres la prise en charge du déplacement (sous certaines conditions de distance) ou le paiement du panier repas, sont donc déterminantes dans la capacité de Pôle emploi à trouver une solution pour diminuer le taux de chômage. Conscients que la mobilité géographique est selon toute vraisemblance une des clés au retour au plein emploi, de nombreux acteurs économiques, tels que le SYNTEC Conseil en évolution professionnelle, l'Union Sociale pour l'habitat, la Défense Mobilité, ou l'Observatoire des métiers de la banque, militent pour que des mesures soient prises pour la dynamiser davantage. L'idée serait d'encourager les personnes au chômage à déménager vers les bassins d'emplois. Pour cela, plusieurs propositions ont été mises sur la table.



Tout d'abord, il convient de signaler que le gouvernement Edouard Philippe semble s'intéresser à la question de la mobilité professionnelle des demandeurs d'emploi, ainsi qu'à celle des actifs. Pour ces derniers, le gouvernement a par exemple récemment officialisé le lancement d'une nouvelle aide à la mobilité de 1 000 euros pour les salariés les plus défavorisés. Cette aide concerne particulièrement les salariés qui souhaitent changer de lieu de résidence afin de se rapprocher de leur lieu de travail. Ce dispositif devrait concerner plus de 100 000 salariés et sera soumis à des conditions de revenus.

La mobilité professionnelle pourrait donc devenir un sujet de négociation obligatoire dans les entreprises. Le projet de loi d'orientation des mobilités (LOM), actuellement débattu par les parlementaires, pourrait prévoir une obligation pour les employeurs et les salariés d'inscrire les déplacements domicile-travail dans les négociations annuelles obligatoires (NAO) des entreprises qui emploient au moins 50 salariés sur un même site. À défaut d'accord, l'entreprise concernée devra élaborer un plan de mobilité employeur.

La prise en charge de frais exposés pour l'alimentation de véhicules électriques, hybrides ou hydrogènes, ou encore la création d'un forfait de mobilité durable visant à aider la prise en charge des frais liés à l'utilisation d'un vélo, d'un vélo électrique mais aussi du covoiturage sont également prévues dans le projet de loi.



Le gouvernement envisage d'améliorer l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans le cadre de la réforme du chômage. Parmi les pistes envisagées, il semblerait qu'un certain nombre de mesures visant à faciliter la mobilité des chômeurs sont prévues.

D'autres acteurs de la vie économique émettent également des propositions visant à dynamiser la mobilité professionnelle, notamment pour les personnes à la recherche d'un emploi.

La Fédération des acteurs de la relocation et de la mobilité géographique (FAR & MA) en partenariat avec Cilgère Services Action Logement ont, par exemple, proposé un livre blanc de la mobilité géographique des salariés<sup>5</sup>. Convaincus du rôle central de la mobilité professionnelle dans la lutte contre le chômage et pour favoriser l'attractivité des territoires, ces acteurs souhaitent replacer la mobilité professionnelle au cœur du débat.

L'association d'entrepreneurs CroissancePlus qui compte 350 membres, considère également la mobilité professionnelle comme vecteur de réduction du chômage. Elle a émis un certain nombre de propositions pour la développer, parmi lesquelles :

- ▶ Prioriser les demandeurs d'emploi sur les listes de passage de permis de conduire et les faire bénéficier d'une aide de 500 euros ;

- ▶ Leur permettre de toucher ce qui lui reste des 24 mois d'allocation-chômage s'il reprend un emploi qui implique un déménagement ;
- ▶ Compenser la perte de salaire en puisant dans ce qui lui reste des 24 mois s'il accepte un travail moins bien payé ;
- ▶ Leur accorder le 1% logement en priorité.

Conscientes que la mobilité professionnelle est un véritable enjeu pour l'emploi, certaines entreprises en manque de compétences prennent elles-mêmes les devants en mettant en place des mesures visant à favoriser la mobilité des demandeurs d'emploi. C'est le cas de l'entreprise O2 qui, face au manque de compétences dans certains secteurs géographiques, a signé une convention avec le conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes en 2016. Celle-ci consiste à proposer une formation ciblée aux demandeurs d'emplois, mais elle prévoit aussi de mettre un véhicule à leur disposition et de leur trouver un logement s'ils acceptent un poste situé dans une autre zone géographique.

D'autres initiatives prises au niveau local par des conseils départementaux, des mairies, ou encore des associations sont également à souligner. L'association Papa Charlie a, par exemple, inauguré en 2018, en présence de la ministre du travail Muriel Pénicaud, la mise à disposition de 10 véhicules sans permis destinés aux apprentis de plus de 16 ans, moyennant 2,5 euros par jour. En Bretagne, l'association Néo Mobilité et la ville d'Auray mettent à disposition des habitants recherchant un emploi et vivant dans les quartiers prioritaires des voitures de location à cinq euros la journée<sup>6</sup>.

Quel est donc le bon équilibre dans l'accompagnement à la mobilité géographique des salariés et des demandeurs d'emplois ? Qui des entreprises, des pouvoirs publics ou des associations doit mettre en place des dispositifs pour faciliter cette mobilité ?

Au-delà de la vision française de la mobilité professionnelle et des mesures qui sont envisagées, il convient d'élargir le champ d'analyse afin de comprendre ce que d'autres pays mettent en place pour favoriser la mobilité professionnelle. Chaque pays ayant ses spécificités, les mesures mises en place ne seront pas automatiquement applicables en France. Elles permettront néanmoins d'alimenter la réflexion autour des problématiques de mobilité.

## Éclairage apporté par Jean-Baptiste Foisel - General Manager - Constellium

CONSTELLIUM Ussel, fonderie de précision d'alliage d'aluminium (par le procédé sable à prise chimique), servant les marchés Aéronautiques (85%), Transport et Défense (15%).

*Combien de salariés travaillent à l'usine d'Ussel en Corrèze et quels sont les principaux métiers représentés ?*

L'usine compte 279 salariés. Nos principaux métiers sont mouleurs, remouleurs, noyauteurs, fondeurs et aides-fondeurs, décocheurs, scieurs, ébarbeurs, contrôleurs, opérateurs en CND (Contrôles Non Destructifs, tels que ressuage et radiographie), soudeurs TIG Aluminium, ou encore opérateurs de Traitement Thermique.

*Y-a-t-il de la mobilité fonctionnelle au sein de l'usine ou de la mobilité géographique avec d'autres entités du groupe ?*

La mobilité est pilotée au sein de l'usine grâce à des matrices de poly-compétences. Les mobilités géographiques au sein du groupe peuvent également être mises en place. Plusieurs de nos employés ont, par exemple, bénéficié de mobilité géographique sur nos sites d'Issoire (63) ou de Neuf-Brisach (67), mais cela concerne majoritairement les cadres.

Crédits photo : Constellium

*Est-ce que cela fonctionne ?*

La mobilité interne ne nous pose pas de problème, mais la mobilité externe nous pose plus de difficultés. Nous avons du mal à recruter, former et fixer sur place nos nouveaux salariés qui sont de la génération Y et Z et qui remplacent nos baby-boomers partis à la retraite. Le bassin d'emploi d'Ussel est au quasi plein emploi (6,2% de chômage), et souffre d'un défaut d'attractivité. Il faut donc recruter au-delà de cette zone, à plus de 50 kilomètres, et à partir de là, les aides publiques à la mobilité des demandeurs d'emploi sont largement insuffisantes.



## C. Aperçu des actions mises en place dans d'autres pays

### La flexisécurité danoise

« Les Tanguy sont mal vu ». Cette affirmation d'une jeune étudiante danoise traduit bien la conception de la mobilité dans un pays où les jeunes partent de chez leurs parents à 20 ans en moyenne. Les jeunes sont incités à oser et à multiplier les expériences professionnelles sans courir le risque d'être sanctionnés. Cette conception est aussi vraie chez les moins jeunes où il est courant de rencontrer des personnes qui testent plusieurs métiers dans une fourchette de temps restreinte.

Le modèle danois, dit de « flexisécurité », se définit par sa capacité à garantir la flexibilité des contrats de travail et un haut niveau d'avantages sociaux pour les demandeurs d'emploi, tout en créant les conditions d'un retour rapide à l'emploi, grâce à la formation et à l'accompagnement. La conjonction de ces différents facteurs permettrait de dynamiser la mobilité professionnelle et ainsi de fluidifier le marché du travail danois.

La mobilité professionnelle au sein du système danois s'appuie sur une approche doublement proactive :

- ▶ D'une part, les personnes en transition professionnelle sont accompagnées par des *Job Centers*, dont le rôle est de leur proposer des formations et d'assurer leur remise à niveau.
- ▶ D'autre part, une action publique est mise en place pour les entreprises, via les recensements des besoins en emplois et compétences.

Sur ce dernier point, la France n'est pas loin du modèle danois dans le sens où les demandeurs d'emplois sont accompagnés par les conseillers de Pôle emploi et le recensement des besoins des entreprises se fait au travers des enquêtes BMO<sup>7</sup> de Pôle emploi.

### Le régime contrôlé au Royaume-Uni

Les salariés britanniques, comme les salariés français, figurent parmi les derniers en matière de mobilité internationale (57% des salariés anglais sont intéressés par un poste à l'étranger contre 74% des travailleurs européens)<sup>8</sup>. Ce résultat pourrait sembler surprenant au regard de la place importante qu'occupe le Royaume-Uni sur le plan économique en Europe, mais aussi de l'attractivité du pays. Le pays est en effet la deuxième destination la plus appréciée des travailleurs derrière l'Allemagne. Après un tel constat, il convient de se poser la question de la conception de la mobilité professionnelle dans ce pays, notamment pour les personnes à la recherche d'un emploi.

Durant leur recherche d'emploi, les chômeurs britanniques doivent respecter certaines obligations, dont l'obligation de passer 35 heures par semaine sur un



site Internet officiel à chercher du travail. Toutes les connexions et les clics sont enregistrés. Les demandeurs d'emploi qui n'atteignent pas ce quota hebdomadaire peuvent voir leurs allocations supprimées. De plus, ils doivent accepter n'importe quel emploi fourni par le Job Center sous peine de perdre leurs allocations.

**Par ailleurs, si le demandeur d'emploi indique ses préférences géographiques, il a l'obligation d'accepter toute offre d'emploi située à moins de 90 minutes de son domicile.**

Pour les chômeurs de longue durée et les personnes les plus éloignées du marché du travail, le Pôle emploi local fait appel à des prestataires privés, et le demandeur d'emploi doit choisir le sien.

Selon toute vraisemblance, le système britannique a plus vocation à contrôler les chômeurs que l'envisage de faciliter leur mobilité.

### Les Allemands tournés vers la mobilité interne

Si les Allemands sont peu enclins à profiter des mobilités à l'international puisque moins de la moitié de la main-d'oeuvre allemande se verrait quitter son pays<sup>9</sup>, il n'en va pas de même pour la mobilité interne. En effet, lorsqu'un poste se libère en interne, la mobilité est la règle. Cette pratique est largement facilitée par le fait que les entreprises allemandes investissent massivement dans la formation<sup>10</sup>.

Le contrôle des demandeurs d'emploi a été renforcé depuis les années 2000 en Allemagne. Ils doivent signer un contrat d'insertion qui explique leurs obligations, telles que la recherche active d'un travail, l'acceptation de tout emploi convenable ou acceptable, ainsi que la présentation aux rendez-vous des agences pour l'emploi. Un contrat à durée déterminée ou qui n'entre pas dans la catégorie des emplois pour laquelle la personne est formée, même lorsque son acceptation entraînerait une séparation temporaire du ménage<sup>11</sup> est considéré comme un emploi convenable. L'offre ne peut donc être refusée pour un motif d'ordre personnel tel que l'éloignement. Le non-respect de ces obligations entraîne diverses sanctions, telles que l'arrêt du versement des droits au chômage, voire leur suppression.

### La Suède et la limitation géographique

Si l'on se fie aux propos d'Anne Stellingner, vice-présidente du Fairlead Institute et spécialiste du travail dans les pays scandinaves, la mobilité géographique est inscrite dans la culture suédoise<sup>12</sup>. La mobilité géographique n'est donc pas vue comme un obstacle insurmontable pour les personnes qui y sont confrontées.

Depuis les années 1990, la Suède a considérablement réformé son système d'allocation chômage, en créant notamment une agence privée financée par l'État chargée d'accompagner les chômeurs. Il semble par ailleurs exister une sorte d'unanimité sur les devoirs des demandeurs d'emploi, et particulièrement sur la nécessité de remettre tout le monde au travail<sup>13</sup>.

En Suède, les chômeurs peuvent être pris en charge dès l'annonce même de leur licenciement, et ce avant même qu'il ne soit effectif. Il s'agit de gagner du temps, de ne pas laisser passer une opportunité. Le premier entretien avec un conseiller doit impérativement avoir lieu moins de trois semaines après le licenciement. Un chômeur inscrit à l'agence nationale pour l'emploi et ayant cotisé pendant au moins un an est indemnisé pendant 300 jours (cinq jours par semaine). Il touche 80% de son salaire pendant les 200 premiers jours, puis 70%. Sauf situation particulière (garde d'enfant ou d'adulte dépendant par exemple), il a l'obligation d'accepter toute offre avec, dans un premier temps, une limite géographique lui permettant de rentrer tous les soirs à son domicile. Après une période raisonnable, il doit accepter tout emploi lui permettant de rentrer chez lui au moins une fois par semaine<sup>14</sup>.

Pour ceux qui se poseraient la question, la superficie de la Suède est de 450 000 km<sup>2</sup> et celle de la France métropolitaine 552 000 km<sup>2</sup>.

Fait récent surprenant, 4 500 postes sur 13 500 seront supprimés d'ici fin 2019 au sein du Pôle emploi suédois (*Arbetsförmedlingen*), et son budget de fonctionnement sera réduit de quelques millions d'euros (386 millions en 2019 et jusqu'à 800 millions supplémentaires en 2020). Ce plan qui émane d'une décision politique vise à faire partiellement privatiser les services publics de recherche d'emploi. Il est fort à parier que plusieurs programmes de retour à l'emploi seront impactés par ces mesures<sup>15</sup>.

### La mobilité professionnelle aux États-Unis

L'expérience de la mobilité est totalement différente aux États-Unis. Un employé américain change de travail en moyenne tous les quatre ans et les déménagements vers d'autres États pour des raisons professionnelles sont assez fréquents. Cette situation conduit les États à entrer dans une forme de concurrence afin d'attirer les entreprises. À titre d'exemple, la ville de Tulsa dans l'Oklahoma a lancé le programme Tulsa Remote qui consiste à verser 10 000 dollars à tous les nouveaux habitants. Pour bénéficier de cette somme, il faut remplir quatre conditions : pouvoir déménager à Tulsa dans les six mois, avoir plus de 18 ans, pouvoir travailler aux États-Unis et faire du télétravail ou travailler en dehors de la ville de Tulsa. Si cette dernière condition peut sembler étrange, elle s'expliquerait par la volonté d'exclure les habitants actuels de ce programme, le but étant d'en attirer de nouveaux.

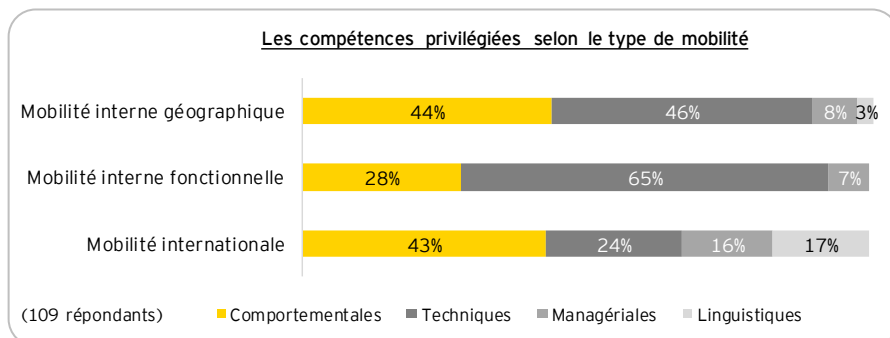
Les mobilités des actifs (salariés ou en recherche d'emploi) revêtent donc des réalités bien différentes en France et dans d'autres pays. Même si ces derniers peuvent être source d'inspiration, la mobilité demeure un sujet national en lien avec les politiques publiques d'emploi, l'engagement des entreprises pour promouvoir les mobilités en leur sein, les aides publiques et privées octroyées pour accompagner les mobilités, la qualité des infrastructures entre zones d'un même territoire, ou encore l'acceptation sociale d'une mobilité.



## D. Les salariés français en activité face à la mobilité

### 1) Analyse des biais cognitifs souvent rencontrés en matière de mobilité

D'après les résultats issus des 109 monographies d'entreprises, les compétences techniques sont plus privilégiées que les compétences comportementales ou managériales quand il est question de mobilité interne géographique ou fonctionnelle.



Loin des idées reçues sur la mobilité internationale, les compétences comportementales (43%) sont favorisées pour ce type de mobilité, bien plus que les compétences linguistiques (17%), managériales (16%) ou techniques (24%).

Afin de dynamiser la mobilité interne, de plus en plus d'entreprises prennent des initiatives visant à combattre les idées reçues. L'opinion externe, celle des collègues et des managers, cumulées aux a priori que les individus se créent eux-mêmes, sont autant d'éléments qui pourraient constituer des freins à la mobilité interne. Dans un tel contexte, il convient de s'interroger plus précisément sur certaines idées reçues, parmi les trois suivantes :

#### i. Biais #1 : la mobilité fonctionnelle est envisagée sous le prisme des compétences : « seuls les bons éléments y ont accès »

Les principales études sur la mobilité professionnelle démontrent qu'il est quasiment impossible de répondre avec certitude sur l'existence ou non d'un lien entre mobilité fonctionnelle et compétences.

Cependant, l'existence d'un lien entre le niveau d'étude et l'appétence à la mobilité paraît évidente et pourrait servir d'indicateur à notre questionnement. En effet, selon une étude de la DARES, entre 2010 et 2015, 25% des personnes ayant changé de métier étaient titulaires du diplôme du baccalauréat ou de son équivalent, 23% étaient titulaires d'un diplôme d'études supérieures Bac+2, et 21% étaient titulaires d'un diplôme d'études supérieures au-delà d'un Bac+2.

La mobilité professionnelle est une réalité encore plus fréquente pour les cadres. Un cadre sur trois a connu une mobilité professionnelle en 2017 et 64% d'entre eux l'envisageraient<sup>16</sup>. Ces chiffres s'expliquent en partie par le faible taux de chômage des cadres. L'analyse de l'évolution de la mobilité des cadres sur ces dix dernières années montre une légère hausse. 30% des cadres interrogés déclarent par exemple avoir changé de situation professionnelle, ce qui représente 6 points de plus qu'en 2009.

En définitive, les cadres semblent être plus disposés à changer de situation professionnelle que les personnes moins diplômées. Si cette assertion ne permet ni de confirmer ni d'infirmer le biais selon lequel seules les



personnes compétentes sont mobiles, elle permet néanmoins d'établir un lien entre niveau de diplôme et mobilité.

Toutefois, il convient d'ajouter que d'autres éléments, tel que l'ancienneté, jouent un rôle non négligeable sur la mobilité fonctionnelle. Une faible ancienneté est souvent le moteur d'une mobilité fonctionnelle pour les plus jeunes (20 à 29 ans) car l'attachement à la dynamique de l'entreprise demeure encore faible. Cependant, le versant négatif de cette mobilité reste son fait générateur. En effet, elle est envisagée par les plus jeunes pour résorber le déclassement très souvent subi par l'acceptation d'un poste inférieur à leur niveau de qualification lors de leur premier emploi.

Enfin, la situation géographique a également un impact sur la mobilité fonctionnelle. En effet, **la mobilité fonctionnelle est beaucoup plus forte en région parisienne que dans le reste de la France métropolitaine puisque près d'un quart des personnes ayant changé de métier entre 2010 et 2015 l'ont fait en région parisienne**<sup>17</sup>. Cette tendance à la mobilité dans la région Île-de-France pourrait s'expliquer par le volume et la diversité des offres d'emploi qu'on y retrouve. De plus, il est important de signaler que les métiers à fort potentiel se concentrent le plus souvent dans les métropoles, ce qui expliquerait en partie l'impact du facteur géographique.

En conclusion, l'idée selon laquelle les personnes les plus mobiles sont les plus compétentes pourrait trouver son origine dans l'appétence à la mobilité des cadres. Or, une analyse de la situation nous pousse à apporter quelques nuances à cette affirmation. Si la catégorie socio-professionnelle des personnes concernées joue un rôle certain sur la mobilité fonctionnelle, d'autres facteurs non-négligeables, tels que l'ancienneté et la situation géographique, influent également sur la réalité.

ii. **Biais #2 : la mobilité géographique est intrinsèquement liée à la capacité à se projeter dans un environnement différent : « la mobilité géographique est réservée aux personnes sans famille et aux jeunes »**

Lorsque l'on aborde la question de la mobilité géographique, les premiers éléments mis en avant sont les difficultés matérielles et personnelles inhérentes à ce type de mobilité. En effet, la mobilité géographique est particulière puisqu'elle implique un changement personnel, familial, voire professionnel dans les cas de mobilité verticale. Pour ces raisons, la mobilité géographique est perçue comme une option réservée, ou tout du moins plébiscitée par les jeunes salariés et les personnes sans attache familiale. Plus libres, ces personnes seraient plus à même de faire face aux contraintes d'une mobilité géographique tout en profitant des avantages qu'elle offre.



Or, si la mobilité professionnelle était souvent perçue comme une opportunité à saisir par les jeunes salariés, tout porte à croire que les temps ont changé et que ce n'est plus une vérité absolue. L'inversion de cette tendance était déjà perceptible il y a plus d'une dizaine d'années. Des DRH réunis lors du congrès RH en 2007 pointaient déjà ce phénomène, regrettant que les jeunes accordent un poids croissant à leur vie privée au détriment de leur ambition professionnelle. En d'autres termes, les jeunes salariés qui étaient à l'époque de « bons petits soldats » prêts à saisir la moindre opportunité, accordent aujourd'hui une part plus importante à leur projet de vie et n'acceptent une mobilité géographique que si elle s'inscrit pleinement dans ce projet. Dans un tel contexte, il convient de s'interroger sur l'idée selon laquelle la mobilité géographique serait encore une affaire de jeunes et de personnes sans attache.

Une étude réalisée par l'INSEE en 2019 montre que les jeunes français sont davantage amenés à changer de zone géographique pour des raisons professionnelles. Sans préciser si cette mobilité est contrainte ou souhaitée, l'étude révèle que 18% des moins de 25 ans ont changé de zone géographique d'emploi tous secteurs confondus, contre 9% chez les 25-39 ans, 5,5% chez les 40-49 ans et 4,2% chez les 50-54 ans.

Une enquête réalisée par l'APEC sur la mobilité des cadres dans les territoires en 2016 montre qu'indépendamment du statut socioprofessionnel (cadre, non-cadre), les moins de 40 ans sont le plus soumis à une mobilité géographique. Ainsi, 75% des cadres et 80% des non-cadres qui ont changé de département pour raisons professionnelles en 2016 avaient moins de 40 ans. Une légère différence existe néanmoins en termes de tranche d'âge. L'étude révèle que les mobilités entre départements se font majoritairement avant 25 ans pour les non-cadres, alors que celles des cadres se font après 25 ans. Cette différence peut s'expliquer par le fait que les cadres rentrent plus tard sur le marché du travail.

S'il existe une légère différence en matière de mobilité géographique entre les cadres et les non-cadres (avec une mobilité plus importante chez les cadres), les enquêtes existantes révèlent néanmoins que le critère différenciant principal de mobilité géographique est bien l'âge, les jeunes étant plus enclins à changer de zone de travail.

Cependant, pour les cadres, changer de département ne signifie pas automatiquement changer d'entreprise. En effet, un cadre sur quatre ayant changé de département en 2013 est resté dans la même entreprise. Cela s'explique par leur propension à travailler dans des entreprises de grande taille (45% des cadres exercent dans une entreprise de plus de 500 salariés contre 28% des non-cadres). En dehors de l'âge, les opportunités de bénéficier d'une mobilité géographique ne sont donc pas les mêmes si on travaille dans une petite entreprise ou un grand groupe.

La capacité des salariés à changer de zone géographique de travail est conditionnée par le facteur régional et le dynamisme de la région concernée, et ce indépendamment de l'âge des salariés. La région Île-de-France se plaçait, par exemple, au cœur de la mobilité des cadres en 2013. Cette année-là, 21% des cadres qui ont changé de département sont restés en Île-de-France, 23% d'entre eux ont quitté l'Île-de-France pour une autre région et 13% sont partis d'une région pour s'installer en Île-de-France. A contrario, les non-cadres ont effectué deux tiers de leur mobilité en dehors de la région Île-de-France cette même année.

De plus, si l'on écarte les flux de la région Île-de-France, les cadres sont également ceux qui opèrent le plus de longue mobilité ; c'est-à-dire un déménagement vers une région non-limitrophe pour des raisons professionnelles.

L'analyse des motivations des salariés sur leur mobilité géographique met en lumière le fait qu'au-delà de l'âge et de l'attachement familial, la mobilité géographique semble contrainte pour certains et souhaitée pour d'autres. Les salariés les moins qualifiés voient dans la mobilité géographique une nécessité pour améliorer leurs conditions de vie, alors qu'il s'agit pour les salariés les mieux qualifiés de saisir des opportunités et de s'accomplir professionnellement.

Ce constat est le même si on prend en compte le facteur régional. Près d'un salarié habitant en province sur deux semble subir la mobilité. En effet, ces derniers déclarent changer de région pour améliorer leurs conditions de vie tandis que les franciliens déclarent bouger dans le cadre de leur parcours professionnel.

Finalement, l'assertion selon laquelle la mobilité serait l'affaire des jeunes et des personnes sans attache se vérifie donc partiellement au regard des éléments évoqués précédemment. Toutefois, il faut y ajouter certains facteurs essentiels au choix de la mobilité géographique, tels que le niveau socio-professionnel et la zone géographique.

**iii. Biais #3 : la mobilité internationale favorise souvent les meilleurs profils : « la mobilité internationale n'est ouverte qu'aux hauts profils qui maîtrisent l'anglais ou une langue étrangère rare »**

Lors du dernier recensement de 2018, l'Union européenne comptabilisait seulement 3,9% de citoyens en âge de travailler (20-64 ans) vivant dans un autre État membre que celui de leur nationalité ; cela représente un peu plus de 20 millions de citoyens européens (nota : l'Union européenne compte 513,5 millions d'habitants). Un tel taux de mobilité peut apparaître relativement bas pour une communauté d'États qui prône la libre circulation des travailleurs.

Pourtant, l'opportunité de mobilité ne signifie pas nécessairement qu'elle peut être facilement mise en œuvre. Des obstacles tels que la barrière de la langue ou les différences culturelles peuvent freiner les mouvements de travailleurs.

En amont de la mobilité des travailleurs, de nombreux parcours s'offrent aux étudiants européens. Ces derniers plébiscitent ces dispositifs et s'engagent le plus souvent dans les programmes Erasmus et Erasmus+. Ces deux programmes répondent aux situations des étudiants souhaitant effectuer une mobilité pour une partie de leurs études, pour un stage, en Europe ou en dehors. En 2017, la France est d'ailleurs le pays qui bénéficie le plus du dispositif Erasmus avec un peu moins de 44 000 candidats français au départ (sur un total de 800 000 étudiants), se plaçant devant l'Espagne et l'Allemagne.

Mais alors, qu'est-ce qui explique le défaut de conversion d'une si forte appétence pour la mobilité étudiante vers une mobilité professionnelle internationale effective ?

Premièrement, la mobilité internationale des étudiants et celle des travailleurs ont, certes, un objectif similaire, mais répondent à deux réalités différentes. La mobilité étudiante répond aux souhaits d'ouverture des étudiants vers une autre culture et d'autres apprentissages. De son côté, le travailleur en mobilité envisage le plus souvent ce changement comme une évolution favorable de carrière. Pour les deux, la mobilité constitue une véritable opportunité d'envisager une évolution plus rapide de leur parcours respectif. Toutefois, pour le travailleur, la mobilité a un caractère plus permanent que pour l'étudiant, ce qui engage de nombreux sacrifices notamment sur le plan personnel (déménagement, éloignement, impact sur la scolarisation des enfants).



Deuxièmement, les compétences attendues d'un étudiant candidat à la mobilité sont plus modestes que pour un travailleur. En effet, l'étudiant doit justifier d'un certain niveau scolaire et maîtriser la langue d'étude proposée dans le pays d'accueil, mais à un niveau intermédiaire puisque l'objet de cette période d'échange est justement l'apprentissage de cette langue. La contrainte est beaucoup plus forte pour le travailleur qui doit justifier de qualités professionnelles certaines, et souvent justifier d'un usage professionnel de la langue du pays d'accueil.

Pour le travailleur qui envisage la mobilité internationale, l'équation est plus complexe dans le processus de décision vers la mobilité. En effet, il fait le calcul entre les compétences qu'il pourra mettre à disposition du poste en mobilité et les compétences qu'il pourrait gagner par l'expérience de l'expatriation.

Cette équation, parfois insoluble par manque d'informations sur les attentes concernant le poste en mobilité, est agrémentée d'autres freins souvent exogènes à la situation de l'individu. Il en existe deux types : les freins liés à l'individu, tels que la maîtrise d'une langue, ou les démarches administratives, et les freins structurels, tels que l'attractivité des pays, ou la reconnaissance des diplômes.

Concernant les freins liés à l'individu, l'une des premières difficultés à la mobilité internationale est la barrière de la langue. Dans le cas de l'Allemagne, le travailleur doit justifier d'une compétence linguistique très spécifique qui va le plus souvent au-delà de l'anglais, qui est la seconde langue vivante communément maîtrisée.

Ensuite, la mobilité internationale est appréhendée différemment selon le niveau d'accompagnement de l'entreprise. Si elle est accompagnée par l'entreprise dans laquelle est déjà salarié le collaborateur, alors le processus de mobilité connaît moins de freins. Par exemple, les contraintes liées aux démarches administratives complexes ou la capacité à trouver un poste disponible sont moins fortes car elles sont prises en charge directement par l'entreprise. En revanche, si la mobilité internationale est envisagée par un travailleur qui devrait changer d'entreprise pour son nouveau poste, toutes ces contraintes s'appliquent pleinement. En effet, il n'existe aujourd'hui que trop peu de moyen pour accompagner la mobilité internationale du travailleur. Ainsi, la recherche d'un poste à l'étranger se ferait par ses propres moyens, le coût de l'apprentissage de la langue du pays d'accueil serait supporté par le travailleur lui-même et l'ensemble des démarches administratives seraient également à sa charge. Il peut toutefois être aidé par les services de Pôle emploi qui propose un double accompagnement : le soutien d'un conseiller mobilité internationale et la mise à disposition des offres d'emplois en Europe (portail EURES) et dans le monde entier.

Au-delà des difficultés individuelles, il existe également des freins structurels. On peut, par exemple, facilement

imaginer que tous les pays ne présentent pas la même attractivité en matière de mobilité, même si leur marché du travail est florissant. Les sociétés considérées comme tolérantes et accueillantes sont les plus plébiscitées (Suisse et pays anglo-saxons). Ensuite, de véritables difficultés techniques se présentent pour la reconnaissance des qualifications et des diplômes. Ceci est un peu moins vrai dans l'Union Européenne suite à l'harmonisation des diplômes déployée par le processus de Bologne. En revanche, en dehors de l'Union Européenne, la reconnaissance des diplômes et de leurs équivalences peut parfois constituer un vrai frein. Pour autant, on observe que l'expatriation s'opère le plus souvent vers la Suisse, les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, le Canada et les pays du Maghreb. Des pays où la reconnaissance des diplômes et qualifications n'est donc pas automatique et repose parfois sur une convention bilatérale.

Enfin, le coût de la mobilité internationale est méconnu des travailleurs. En dehors de la mobilité internationale intra-entreprise, le travailleur ne dispose d'aucun accompagnement financier pour engager un tel processus. Ainsi, toute la question de la portabilité de la protection sociale et des droits à la retraite prend une place importante dans sa décision.

Cette première analyse montre que la population privilégiée pour l'expatriation reste les jeunes cadres. Les *millennials* répondent de la même façon aux tendances du marché du travail qu'à celle de ses modes de consommation puisqu'ils représentent une génération mondialisée et flexible. Cette dernière envisage la mobilité internationale comme un possible ascenseur social, mais elle n'en demeure pas moins épargnée par les contraintes administratives et la barrière de la langue.

Cependant, des exemples récents démontrent que la mobilité internationale n'est pas toujours choisie. Au cours des dix dernières années, des fermetures d'usine ont pu renvoyer l'image d'une expérience contrainte.

L'affaire du fabricant de chaussettes Olympia en 2009 en est l'illustration. Le Conseil des prud'hommes avait obligé l'entreprise à offrir une solution de reclassement aux salariés dans son usine de Roumanie, conformément aux prescriptions du Code du travail. La direction et le comité d'entreprise s'étaient pourtant accordés sur le fait qu'une telle solution de reclassement ne pouvait pas être proposée aux salariés car elle était considérée comme trop défavorable, mais la jurisprudence a eu une appréciation stricte et a imposé un respect rigoureux de la procédure liée aux plans sociaux. Ainsi, l'employeur devait proposer le reclassement à l'étranger, même si celui-ci apparaissait comme défavorable (condition de rémunération, qualité de vie). C'était ensuite au salarié de refuser une telle offre de reclassement et d'être, par la suite, licencié pour motif économique.

Cette dernière remarque nous amène naturellement à une réflexion autour de la mobilité contrainte des salariés.

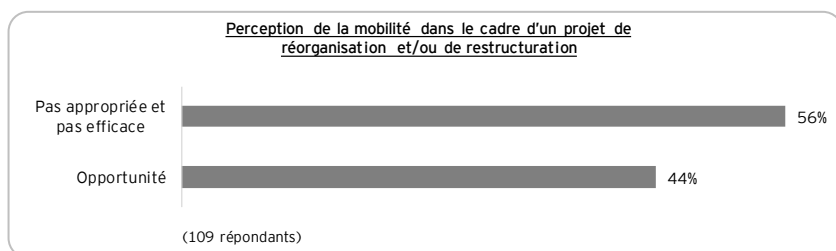
## 2) L'expérience contrainte de la mobilité

### i. La restructuration : entre opportunité et contrainte ?

Un plan de sauvegarde de l'emploi implique une phase de reclassement interne puis des mesures d'accompagnement à la mobilité externe, qui sont très variables d'une entreprise à l'autre. Dans tous les cas, la mobilité est provoquée par une décision de gestion de l'employeur qui l'amène à supprimer des postes et donc à **forcer** les salariés occupant ces postes à se projeter vers un autre emploi, qu'il soit identique ou non, dans le même bassin d'emploi ou non.

D'après les résultats issus des 109 monographies réalisées, celles qui ont mis en place un plan de réorganisation soulignent que les très rares mobilités dont il était question dans ces situations sont le fruit de l'obligation de reclassement interne qui incombe légalement à l'employeur. Ces reclassements internes demeurent anecdotiques et réservés aux très grands groupes.

Dans le cadre de ces mobilités contraintes, liées à une réduction d'effectifs, l'éventail des mesures proposées par les employeurs ne suffit souvent pas à garantir une transition professionnelle vers un nouvel emploi qui soit géographiquement acceptable, soit un emploi peu différent de l'initial.



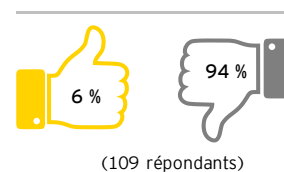
En effet, les résultats des monographies réalisées vont dans le sens d'une insuffisance d'efficacité des dispositifs de transition professionnelle dans le cadre d'une réorganisation. **Dans de telles conditions, la mobilité est majoritairement perçue comme n'étant pas appropriée et efficace (56%).**

### ii. Les clauses de mobilité comme levier de flexibilité pour les entreprises ?

Parmi les 109 monographies d'entreprises, 37% indiquent que les contrats de travail de leurs salariés contiennent une clause de mobilité.

Ces dernières l'expliquent notamment par un « manque de sécurité juridique ». Certains DRH mettent en avant le fait que la crainte d'activation de la clause de mobilité constitue un frein à la motivation des collaborateurs, ce qui nuit directement à son efficacité.

L'activation des clauses de mobilité, en tant que levier de flexibilité pour l'entreprise, n'est donc définitivement pas utilisée à cet effet.

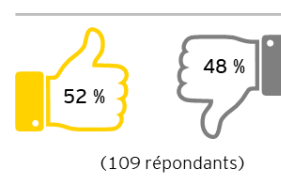


### iii. L'accord de mobilité interne : une option supplémentaire pour les entreprises ?

L'accord de mobilité interne (désormais remplacé par l'accord de performance collective), est un outil globalement peu connu des entreprises.

En effet, sur les 109 entreprises ayant fait l'objet d'une monographie, 48% indiquent ne pas connaître l'existence des accords de mobilité interne.

Pour la plupart des acteurs RH interrogés, l'accord de mobilité interne est perçu comme peu efficace, et peu attractif pour les salariés et les partenaires sociaux qui y voient un contournement des règles des plans de sauvegarde de l'emploi.



L'accord de mobilité en tant qu'outil auparavant mis à la disposition des entreprises est en somme loin de rencontrer l'adhésion des entreprises en matière de dynamisation de la mobilité interne.

## E. L'absence de mobilité, un des principaux freins à la recherche d'un emploi ou d'une transition professionnelle

### 1) Des dispositifs de mobilité existants pas toujours adaptés ni efficaces pour les populations actives

#### i. Mobilité volontaire externe sécurisée

La Mobilité Volontaire Externe Sécurisée (MVES) est un dispositif qui permet au salarié d'exercer une activité professionnelle dans une autre entreprise. Pendant toute la durée de cette activité, le contrat qui lie le salarié à son entreprise n'est pas rompu, mais suspendu. Le salarié est censé réintégrer son entreprise (au même poste ou à un poste similaire, avec la même rémunération) à l'issue de cette période. Afin d'encadrer cette mobilité, le salarié et son employeur doivent signer un avenant au contrat de travail qui mentionne entre autres l'objet de cette période, les dates de début et de fin, le délai de préavis et les modalités de retour anticipé. La loi ne prévoit pas de durée minimale ou maximale pour une MVES et le salarié peut décider de ne pas réintégrer son entreprise d'origine à condition de l'informer en respectant les délais prévus.

Malgré les avantages qui ont été mis en avant lors de la mise en place de ce dispositif en 2013 (possibilité de revenir dans son entreprise d'origine, prise de risque mesurée du salarié, expérience de mobilité enrichissante, préavis effectué selon les règles définies), force est de constater que la MVES reste très peu utilisée.

À titre d'illustration, sur les 109 monographies, seules 44% des entreprises indiquent connaître le dispositif de la Mobilité Volontaire Externe Sécurisée et seules 27% d'entre elles l'ont utilisé.

Si la méconnaissance du dispositif par une majorité d'employeurs et de salariés permet en partie d'expliquer cette sous-utilisation, d'autres facteurs peuvent également être mis en exergue.

Du point de vue de l'entreprise, ce dispositif semble compliqué à mettre en œuvre. Jean-Paul Charlez président de l'Association nationale des DRH (ANDRH) affirmait, par exemple, qu'il était difficile de mettre en place une MVES, car elle est « contre nature »<sup>18</sup>. S'appuyant sur son expérience, il affirmait ensuite dans ce même entretien que la mise en œuvre d'une MVES relevait de l'anecdote car très peu sont les entreprises qui décident de les mettre en place. La principale appréhension des entreprises viendrait de l'éventualité du retour d'un collaborateur au même poste et dans la même région. Or, c'est un raccourci qui est souvent fait car ce que prévoit le dispositif légal n'est pas un retour au même poste mais à un poste de catégorie identique.



Toutefois, d'un point de vue organisationnel, l'éventualité d'un retour du collaborateur présente quelques difficultés. Afin de les éviter, certaines entreprises décident de remplacer les salariés en mobilité par des CDD afin de garder une certaine flexibilité<sup>19</sup>.

Ce dispositif se heurte également à certains freins liés à la mentalité française. Nombreux sont les dirigeants d'entreprise pour qui la MVES équivaut à un renforcement de la concurrence et une perte des meilleurs profils. À ce propos, Ivan Béraud, secrétaire général de la fédération communication conseil, culture de la CDFT affirmait également dans l'Express qu'« en dehors des groupes, il est très compliqué que l'employeur accepte, le patron considère en général que son employé doit démissionner et qu'il n'a pas à lui apporter de sécurisation », avant de rajouter que « ce n'est pas dans la culture française »<sup>20</sup>.

Du point de vue du salarié, la MVES présente aussi certaines limites. En effet, la possibilité d'un retour n'est pas toujours perçue comme un avantage par ces derniers. Au contraire, certains salariés ne souhaitent pas être identifiés comme des salariés démotivés et appréhendent beaucoup un retour au sein de leur entreprise.

De fait, la MVES, bien que présentant un certain nombre d'avantages, ne semble pas adaptée à la mentalité française. Conçue pour apporter plus de gages de sécurité aux salariés et offrir une possibilité de mobilité supplémentaire aux entreprises, dans les faits elle ne permet ni de résorber les craintes des salariés, ni de dynamiser la mobilité au sein des entreprises.

## ii. Congé de mobilité

Le congé de mobilité a pour objectif de permettre aux entreprises de mieux anticiper les différentes mutations économiques et de sécuriser les transitions professionnelles en donnant au salarié la possibilité de s'inscrire dans une démarche de mobilité volontaire. Des périodes d'accompagnement, de formation ou de travail seront effectuées par le salarié au sein ou en dehors de son entreprise d'origine afin de lui permettre de retrouver un emploi stable dans les meilleurs délais. L'employeur peut proposer cet accord au salarié, soit dans le cadre d'un accord portant sur une rupture conventionnelle collective, soit par le biais d'un accord collectif portant sur la gestion des emplois et des compétences.



Le congé de mobilité, au vu de ses caractéristiques, est un outil de dynamisation de la mobilité qui gagnerait à être plus et mieux exploité (une palette d'options, droit aux allocations chômage, possibilité de travailler dans une autre entreprise). En effet, ce dispositif semble adapté à un environnement économique en constante mutation. Les différentes modalités qu'il offre permettent de proposer aux salariés plusieurs options et pourraient même dans quelques cas de figure faire naître chez certains salariés des velléités de départ.

Le principal frein à l'utilisation de ce dispositif semble plutôt venir des employeurs et des salariés. Les premiers ne voient en lui qu'une variable d'ajustement en cas de difficulté économique, tandis que les seconds conservent cette appréhension de la mobilité qui s'accompagne de son lot de questionnements et tarde à se construire une image positive dans le paysage économique français.

La sortie du congé de mobilité du champ du licenciement économique, et l'élargissement aux entreprises d'au moins 300 salariés devraient permettre de vulgariser d'avantage ce dispositif. Néanmoins, son succès ne sera possible qu'en cas de communication proactive, mais surtout de profond changement de mentalité des différents acteurs.

## iii. Accord de mobilité interne (désormais intégré dans l'accord de performance collective)

Initialement, l'accord de mobilité interne (AMI) déterminait les conditions d'une mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise, en dehors de toute procédure de licenciement économique.

Les clauses présentes dans cet accord s'imposaient aux salariés à qui elles s'appliquaient, ces derniers n'ayant pas la possibilité de refuser une mobilité qui en respectait les conditions. En revanche, si l'entreprise pouvait imposer au collaborateur une mobilité dès lors qu'elle s'inscrivait dans le cadre de cet accord, elle ne pouvait pas pour autant modifier la classification ou la rémunération du salarié concerné.

Après deux ans d'existence et le constat de son échec, l'AMI a été intégré à la nouvelle formule des accords de compétitivité, désormais appelé accord de performance collective.

## iv. Accord de performance collective

L'accord de performance collective issu des ordonnances de septembre 2017 remplace et fusionne les anciens accords suivants : Accord de maintien de l'emploi (AME), Accord de préservation ou développement de l'emploi (ADPE), Accord de mobilité interne (AMI), Accord sur l'aménagement du temps de travail.

L'accord de performance collective a pour objectif d'aider l'entreprise à « répondre aux nécessités liées à son fonctionnement ou en vue de préserver ou de développer l'emploi »<sup>21</sup>. Il peut prévoir des dispositions contraires aux clauses du contrat de travail, y compris en matière de rémunération, de mobilité professionnelle ou géographique, ou encore de durée de travail. Cependant, aucune garantie de rémunération ou d'encadrement de cette dernière n'est prévu.

Cet accord récent soulève certaines interrogations quant à la qualité du dialogue social et à la difficulté de convaincre les organisations syndicales de la nécessité de recourir à un tel dispositif. Par ailleurs, la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des salariés en cas de mobilité géographique et/ou de changement d'horaires de travail se pose.

Ces problématiques, qui dans le passé n'étaient pas prises en compte, font aujourd'hui partie des préoccupations des salariés. Ces derniers pourraient, par exemple, s'opposer par principe à une mobilité géographique qui les éloignerait de leur domicile, ce qui freinerait l'efficacité du dispositif. Enfin, une difficulté peut être soulevée quant au risque de perte de compétences et de déstabilisation des services lorsqu'un salarié refusera l'application de l'accord et sera licencié.

Malgré l'existence de ces interrogations, environ 170 accords ont été signés<sup>22</sup> depuis l'instauration de ce dispositif. Après l'analyse de certains de ces accords, il ressort que la majorité d'entre eux concernent le temps de travail (32%) et la rémunération (26%), tandis que 14%<sup>23</sup> concernent la mobilité géographique et professionnelle. Si tous les secteurs sont concernés, plus de la moitié des accords conclus concernent les secteurs du commerce, des transports et de la restauration et de l'hébergement.

En matière de mobilité géographique, un accord de performance collective a, par exemple, été déployé au sein d'une entreprise de matériel médical. Cet accord prévoyait des mesures en matière de mobilité géographique avec en contrepartie un accompagnement complet des salariés acceptant ou refusant la mobilité dans ce cadre : « prise en charge des frais de déménagement dans la limite de 4 000 euros TTC ; prise en compte des frais de trajet dans l'attente du déménagement, dans la limite de 3 000 euros TTC ; prise en charge des frais d'agence immobilière dans la limite de 2 000 euros TTC ; prime d'installation ; bénéfice des services d'un cabinet d'*outplacement* en cas de mobilité du conjoint » et un panel varié de mesures précises en faveur du reclassement des salariés refusant l'application de l'accord (par exemple, bénéfice des services d'un cabinet d'*outplacement* pendant douze mois, assistance par une antenne-emploi)<sup>24</sup>.

De manière générale, les accords de performance collective sont utilisés dans des contextes bien plus variés qu'auparavant. Les accords ne visent pas uniquement le renforcement de la compétitivité dans des contextes économiques tendus puisqu'ils n'en représentent que la moitié, et 55% de ces accords répondent à des besoins d'adaptation<sup>25</sup>.

#### v. Prêt de compétences

Le prêt de compétences est un dispositif légal qui permet à un salarié, avec l'accord de son employeur, d'aller travailler temporairement dans une autre entreprise tout en conservant son contrat de travail et l'ensemble des dispositions (ancienneté, RTT, prévoyance) qui lui sont attachées. Il s'agit d'une



solution de mobilité sécurisée offerte aux salariés et ces derniers peuvent en retirer de nombreux bénéfices.

En mettant ses compétences à la disposition d'une autre entreprise, le salarié enrichit son parcours professionnel et développe son employabilité. Il a l'opportunité de se former aux meilleures pratiques de son secteur d'activité en diversifiant son expérience. Le prêt de compétences lui offre la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences qui peuvent, le cas échéant, lui permettre d'assurer sa reconversion professionnelle.

Dans un environnement économique qui évolue très vite, l'idée du développement de l'employabilité des salariés au travers d'une expérience temporaire au sein d'une autre entreprise semble séduisante. Toutefois, dans les faits, la mise en place d'une telle mesure est bien plus complexe. En effet, l'entreprise qui souhaite mettre en place le prêt de compétences pour l'un de ses collaborateurs devra gérer une désorganisation temporaire, ce qui n'est pas évident. Au-delà du simple argument de développement de l'employabilité des collaborateurs, les entreprises confrontées à leurs problématiques opérationnelles quotidiennes pourraient être réticentes à l'idée de se lancer dans ce type d'initiatives si elles ne leur semblent pas directement bénéfiques.

Enfin, bien que conscients de la nécessité de développer leur employabilité, les salariés sont dans la globalité attachés à leur confort et à la sécurité de leur emploi. Or, le prêt de compétences implique une mise en danger et une remise en question, parfois temporaire, mais pas toujours évidente à effectuer.

Si la mise à disposition de compétences semble être un dispositif adapté à l'environnement actuel, sa mise en œuvre soulève des interrogations, notamment concernant la prise de risques du collaborateur qu'elle implique et les bénéfices que pourront en tirer les entreprises.

#### vi. Politique interne de l'entreprise

Contrairement aux autres dispositifs de mobilité, la mobilité interne est inscrite dans les mœurs des entreprises françaises. Cette dernière est définie comme tout changement de poste ou évolution de fonction au sein d'une entreprise pour un salarié. On distingue la mobilité horizontale de la mobilité verticale. La première consiste à passer d'un poste à un autre équivalent tout en conservant son statut, que ce soit au sein de son service ou non. La mobilité verticale correspond, quant à elle, à l'obtention d'un poste aux responsabilités plus importantes.

Selon une étude réalisée par OpinionWay en 2014, le volume de la mobilité interne (40 %) serait près de trois fois supérieur à celui du recrutement externe (14 %). Cette situation s'explique par l'existence d'une culture d'entreprise favorable à la mobilité interne (81 %) et par les contraintes budgétaires qui pèsent sur les sociétés (60 %)<sup>26</sup>.



La mise en œuvre d'une véritable politique mobilité interne est un atout pour l'entreprise puisqu'elle permet de réaliser des économies en se dispensant d'un recrutement externe onéreux. Par ailleurs, le salarié sélectionné connaît déjà les processus, les outils et la culture d'entreprise.

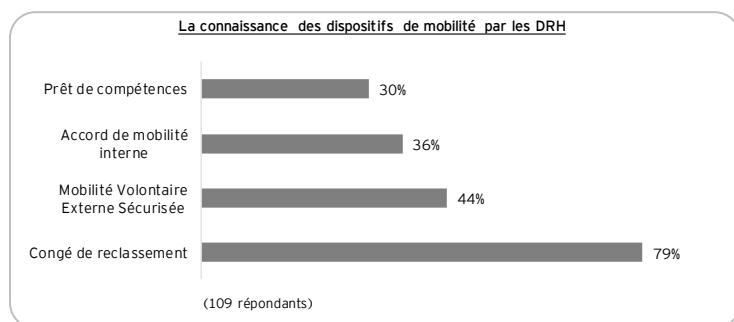
La politique de mobilité interne facilite également la rétention des talents dans un environnement fortement concurrentiel. L'entreprise peut ainsi repérer les collaborateurs les plus compétents, les promouvoir, les accompagner et les former.

Cependant, pour bénéficier de tous les avantages que peut offrir la mobilité interne, encore faut-il que les équipes dirigeantes adhèrent au concept afin de créer un climat de confiance et de transparence.

En définitive, une politique de mobilité interne bien pensée et suffisamment incarnée peut être efficace et peut permettre de dynamiser la mobilité dans une entreprise. Toutefois, il faudrait s'assurer que la politique mise en œuvre ne soit pas utilisée de manière parcimonieuse et par exception, mais soit conçue et pensée dans sa globalité.

## vii. La maturité de la fonction RH dans la réussite des mobilités

Afin que la politique de mobilité soit la plus efficace possible, qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise, il est nécessaire que l'entreprise ait mis en place une diversité de dispositifs de mobilité. L'impulsion et le développement d'outils favorisant la mobilité doit donc prioritairement venir de la fonction RH.



Cependant, force est de constater que les acteurs RH ne sont pas toujours au fait des dispositifs existants. À titre d'exemple, sur les 109 monographies d'entreprises, moins de la moitié (44%) indiquent connaître la Mobilité Volontaire Externe Sécurisée, seules 30% le prêt de compétences et 36% l'accord de mobilité. Globalement, et à l'exception du congé de reclassement, les dispositifs de mobilité sont peu connus des acteurs RH.

Par ailleurs, seules 39% des entreprises indiquent avoir utilisé au moins un des dispositifs cités ci-dessus.

Parmi ces entreprises, le congé de reclassement est le plus largement utilisé (80% des entreprises déclarent y avoir eu recours). Il bénéficie d'une vision plutôt positive. Il est en effet considéré comme un outil efficace donnant de la visibilité

**« Le congé de reclassement accompagne la mobilité externe dans de meilleures conditions que Pôle emploi »**

sur le déroulement du parcours du salarié. Pour certains, il « accompagne la mobilité externe dans de meilleures conditions que Pôle emploi » mais il coûte « très cher ». Le congé de reclassement est cependant « plus souvent synonyme de licenciement que de mobilité »\* et est souvent associé à un contexte économique négatif pour l'entreprise.

Les autres dispositifs de mobilité arrivent loin derrière le congé de reclassement, le prêt de compétences et la Mobilité Volontaire Externe Sécurisée puisqu'ils ne sont utilisés que de manière anecdotique par les acteurs RH.

La Mobilité Volontaire Externe Sécurisée, dispositif globalement peu connu des DRH, provoque des réticences de leur part car elle générerait de la « désorganisation dans les services » et serait « contraignante en cas de retour du salarié »\*.

**« Désorganisation temporaire »**

Le prêt de compétences est, quant à lui, le dispositif le plus méconnu des acteurs RH. Il est perçu comme peu attractif car il engendrerait une « désorganisation temporaire »\* au sein des entreprises. Certains DRH estiment cependant que ce dispositif pourrait être envisagé en tant qu'outil d'aménagement des fins de carrière.

Les témoignages recueillis dans le cadre de la réalisation des monographies démontrent globalement que les dispositifs de mobilité ne font pas l'unanimité chez les DRH et ne sont ainsi que peu mobilisés pour dynamiser la mobilité et pour développer l'employabilité des salariés.

\*Témoignage anonyme issu des monographies réalisées auprès de 109 entreprises

## 2) La mobilité comme accélérateur du retour vers l'emploi

### i. L'impact de la mobilité en matière de recherche d'emploi

Les demandeurs d'emploi ne sont pas épargnés par le jeu de la mobilité, et son absence constitue un véritable frein au retour vers l'emploi. En effet, les opportunités professionnelles sont inégales sur le territoire national ; certains secteurs ne recrutent parfois que sur des zones d'emploi très spécifiques (la Corse et l'industrie du tourisme ou le Cantal et le secteur agricole par exemple)<sup>27</sup>.

À ce titre, le demandeur d'emploi a tout intérêt à élargir le champ géographique de sa recherche afin de ne pas subir un choix contraint. Or, d'après une étude de Pôle emploi, il apparaît que le critère prioritaire de recherche d'un demandeur d'emploi sur cinq est la proximité géographique entre lieu de travail et le domicile<sup>28</sup>.

Plusieurs éléments peuvent expliquer cette volonté de trouver un poste à proximité de son domicile. Le coût financier de la mobilité constitue, par exemple, un frein à l'extension de la zone de recherche car il fait peser le coût d'un déménagement et d'une réinstallation dans une nouvelle commune sur un individu dans une situation précaire. L'attachement au territoire pour des raisons familiales joue également un rôle considérable dans la volonté du demandeur d'emploi d'ancrer sa recherche à proximité de son domicile.

Enfin, les situations les plus précaires contraignent les demandeurs d'emploi à restreindre leur zone de recherche. Par exemple, une mère de famille élevant seule son ou ses enfants ne peut envisager une mobilité qui l'obligerait à s'éloigner de ses proches et à engager de nombreux frais de déménagement. Par ailleurs, les femmes, quelle que soit leur situation de famille, sont moins tentées que les hommes à accepter un poste situé à plus de 30km de leur domicile<sup>29</sup>.

Par conséquent, la situation de transition dans laquelle se trouvent les demandeurs d'emploi ne leur permet pas, en l'état, d'envisager une mobilité géographique. Les contraintes matérielles (travaux engagés dans le foyer, un seul véhicule pour tout le foyer), familiales (enfants scolarisés, parent isolé) et financières (coût d'un déménagement, frais de déplacements pour se rendre quotidiennement sur le lieu de travail) sont trop importantes pour qu'ils engagent ce changement. La mobilité, sans changement de domicile, mais avec un temps de trajet plus important souffre elle aussi de certaines contraintes, notamment liées au coût du transport et de la garde d'enfants.

Pourtant, plus de mobilité pourrait réconcilier employeurs et demandeurs d'emploi puisque malgré un

taux de chômage inférieur à 9%, de nombreux employeurs éprouvent toujours des difficultés à pourvoir certains postes.

Cette difficulté est d'autant plus présente en fonction de la zone d'emploi étudiée. **Pour l'année 2019, il apparaît que 79% des recruteurs considèrent que les difficultés qu'ils rencontreront seront liées à la pénurie de candidats.** L'autre facteur déterminant justifiant ces difficultés réside dans l'inadéquation des profils ayant postulé<sup>30</sup>. La mobilité et la formation des demandeurs d'emploi se positionnent dans ce cas comme étant les leviers naturels du plein emploi.

L'analyse d'éléments chiffrés, pour l'année 2017 montre que 77% des demandeurs d'emploi ont trouvé un travail, à une distance au moins égale à 10km de leur domicile, Parmi eux, 20% ont trouvé un poste à 50km ou plus<sup>31</sup>. Par conséquent, le lien entre mobilité et retour vers l'emploi existe véritablement.

Cependant, cette mobilité est sensiblement différente en fonction du niveau de qualification ou de la zone de résidence du demandeur d'emploi. Ainsi, les cadres en recherche d'emploi sont le plus souvent concernés par des mobilités de 50km et plus. Par ailleurs, la situation géographique du domicile peut influencer sur la contrainte de la mobilité. En effet, un domicile situé dans une zone périurbaine peut entraîner un besoin de mobilité afin de rejoindre une zone urbaine où l'activité économique est plus favorable. De plus, l'âge du demandeur d'emploi et les enfants à charge conditionnent le choix de mobilité : quitter son attache familiale à plus de 50 ans et/ou engager sa famille dans une mobilité géographique peut apparaître comme un coût trop élevé pour permettre le retour à l'emploi.

Enfin, ce raisonnement doit être temporisé par la durée de la période de chômage. Cette dernière a un impact significatif sur la décision de mobilité dans le but de retrouver un travail. 28% des demandeurs d'emploi qui étaient au chômage en juin 2018 et qui l'étaient toujours en novembre 2018 se disaient prêts à déménager pour trouver un nouvel emploi. Le poids du chômage contraint donc le demandeur d'emploi à envisager la mobilité géographique. Opérer la transition vers une mobilité choisie par le demandeur d'emploi et non plus une mobilité subie devient donc un enjeu capital.

Le rôle de Pôle emploi est central dans cette transition. Idéalement, il devrait concilier les craintes du demandeur d'emploi, partagé entre ses charges familiales et ses contraintes financières liées à un déménagement, et les attentes des employeurs dans les différentes zones d'emploi. Cela passera notamment par l'apport de plus de services d'accompagnement pour les demandeurs d'emploi, leur permettant de se libérer des freins à la mobilité et d'envisager une recherche mieux dimensionnée.

## L'éclairage de Christelle Dubois - Directrice Mobilité et Déléguée Générale - Papa Charlie

*Papa Charlie, association d'utilité sociale et d'intérêt général facilitant l'accès à l'emploi des personnes sans moyen de transport par la mise à disposition temporaire et à coût modéré d'un véhicule pour les trajets domicile-travail.*

### *Pourquoi vous êtes-vous lancés dans cette aventure ?*

Depuis plusieurs années, l'association constate que la part des publics en difficulté économique tend à progresser et que la capacité de financement du permis de conduire se raréfie pour beaucoup d'accédants à l'emploi ou à la formation professionnelle. De plus, les difficultés linguistiques et cognitives que rencontrent certaines personnes hypothèquent leurs chances d'obtenir le permis.

C'est pourquoi l'association a cherché des partenaires susceptibles de l'accompagner dans le développement d'une offre de mobilité sans permis et c'est dans le cadre du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA) que l'offre a été coconstruite avec les CFA du Grand Roissy-Le Bourget.

### *Vous partez de quel constat ?*

Les entreprises et les centres de formations ont exprimé la difficulté que rencontrent les jeunes apprentis en matière de mobilité. Les métiers techniques qui y sont préparés induisent très souvent des horaires décalés (hôtellerie, restauration, vente, BTP, ou encore boulangerie) et sans moyen de locomotion autonome, les jeunes perdent toutes chances d'obtenir un contrat en alternance. Il était donc opportun de proposer une solution adaptée et de proposer la location de véhicules sans permis dès l'âge de 16 ans. En parallèle et pour lever tout frein économique, Papa Charlie offre le permis AM à chaque jeune qui souhaite louer un véhicule.

Comptez-vous aller plus loin en matière de mobilité des demandeurs d'emploi et des travailleurs ?

Papa Charlie a pour projet d'étendre et de pérenniser ce dispositif à tous les accédants à l'emploi et à la formation d'Île-de-France.

### *Avez-vous été approchés par des entreprises pour développer des offres spécifiques ?*

Non, mais Papa Charlie consacre beaucoup de temps à démarcher les entreprises afin de faire connaître ces outils de sourcing dédiés aux DRH.

### *Pensez-vous étendre le dispositif en dehors de l'île de France ?*

Oui, si le dispositif rencontre le succès attendu.

### *Quel bilan faites-vous de vos initiatives en matière de mobilité ?*

Nous n'avons pas encore le recul suffisant (moins de 12 mois) pour faire un bilan très complet. Il n'en demeure pas moins que les utilisateurs semblent satisfaits du service proposé car celui-ci favorise leur autonomie et les accompagne dans la réalisation de leur projet. Pour autant, et en dépit d'une campagne de communication intensive, le nombre de prescriptions par les CFA demeurent insuffisantes et le public concerné est difficilement mobilisable.



## ii. Les dispositifs de mobilité existants chez Pôle emploi

Pôle emploi met déjà plusieurs outils favorisant la mobilité à la disposition des personnes en recherche d'emploi. La difficulté réside dans le fait que ces aides s'arrêtent dans la plupart des cas à la phase de recherche. Elles encouragent donc les demandeurs d'emploi à passer des entretiens loin de leur domicile, sans pour autant toujours les accompagner après la signature du contrat de travail.

Ainsi, Pôle emploi procède au remboursement des frais de déplacement, d'hébergement et de restauration des personnes en recherche d'emploi, reprise ou formation, dans la limite d'un plafond annuel de 5 000€ sur 12 mois glissants.

« Les mesures de Pôle emploi encouragent donc les demandeurs d'emploi à passer des entretiens loin de leur domicile, sans pour autant toujours les accompagner après la signature du contrat de travail »

La condition de l'octroi d'un tel avantage est que l'action de reclassement soit située à 60km aller-retour, ou à deux heures de trajet aller-retour du lieu de résidence du demandeur d'emploi. Ce dispositif favorise la mobilité puisqu'il permet au demandeur, *a minima*, de se rendre à des entretiens à 60km ou plus de chez lui. Pour autant, il n'apporte pas de solutions aux deux contraintes déjà identifiées que sont la charge de famille et le coût d'une mobilité à long terme.

Pôle emploi contribue également **au financement du permis de conduire dans le cadre de l'aide individuelle à la formation**. Cette mesure répond en partie aux contraintes qui lient les demandeurs d'emploi à leur domicile lorsqu'ils recherchent un travail. En effet, l'accès au permis de conduire est un premier pas vers une indépendance et une mobilité qui, sans être géographique, permettrait déjà au demandeur de s'éloigner de son domicile pour travailler.

À ce jour, les aides apportées par Pôle emploi vont dans le sens d'une plus grande mobilité au stade de la recherche d'emploi mais ne parviennent pas encore à aller au bout de la démarche. En effet, les mesures proposées incitent à la mobilité sans pour autant toujours répondre aux contraintes que subissent les demandeurs d'emploi pour que sa mise en œuvre soit effective à long terme.

## iii. Les bonnes pratiques d'autres pays en matière de mobilité des demandeurs d'emploi

### ***L'accompagnement temporaire des demandeurs d'emploi : la prise en charge des transports***

Différents pays européens proposent un accompagnement des demandeurs d'emploi ayant retrouvé une activité. Tel est le cas de l'Allemagne qui prévoit des aides aux déplacements quotidiens, hebdomadaires et mensuels, qui sont accordées aux travailleurs durant les six premiers mois pour tout emploi soumis aux cotisations sociales et dont la durée de travail excède 15 heures par semaine.

De même, au Royaume-Uni, les *Job Centers* gèrent un fond appelé le *Flexible Support Fund* et ses gestionnaires disposent d'une grande liberté quant à son utilisation. S'il est principalement utilisé pour financer le transport du demandeur d'emploi pour se rendre à un entretien d'embauche ou pour la garde d'enfant, il peut également être utilisé pour financer les aides au déplacement pour les personnes ayant déjà retrouvé une activité.

### ***Favoriser la mobilité par le financement du déménagement ou par des aides financières au logement***

Plusieurs pays proposent un accompagnement des demandeurs d'emploi lorsqu'ils reprennent une activité nécessitant un déménagement. Il existe, par exemple, des agences de placement privées aux États-Unis qui proposent diverses aides au déménagement pour accompagner les demandeurs d'emploi. Ces services sont cependant payants. Les États-Unis avaient par ailleurs tenté d'introduire l'*American Worker Mobility Act* en 2014, puis en 2015. Ce projet de loi prévoyait une aide de 10 000\$ pour tout demandeur d'emploi en mesure de travailler qui n'avait pas eu d'activité pendant 26 semaines consécutives, avait épuisé tous ses droits à une indemnité de chômage, et n'avait reçu aucune aide de déménagement durant les deux années précédant la demande.

En Espagne, le gouvernement accorde aux demandeurs d'emploi des aides fiscales à travers des déductions d'impôt lorsque l'acceptation d'un nouveau poste implique un changement de lieu de résidence.

En Allemagne, la *Bundesagentur für Arbeit* (BA), l'équivalent de Pôle emploi en France, prend en charge le loyer d'un demandeur d'emploi pendant une durée de six mois lorsque ce dernier a besoin d'un nouveau logement pour démarrer une nouvelle activité.

Enfin au Royaume-Uni, un site internet a été lancé il y a moins d'une dizaine d'années dans le but de mettre en relation les personnes habitant dans des logements sociaux et souhaitant déménager. Cette initiative a été renforcée par de nouvelles réglementations permettant de favoriser l'accès au logement social pour les demandeurs d'emploi qui doivent déménager en raison de leur nouvelle activité.

#### ***Aides relatives à la situation familiale du demandeur d'emploi permettant de favoriser la mobilité***

En Espagne, le demandeur d'emploi peut obtenir des subventions pour les frais de garde lorsqu'il trouve un poste d'une durée de plus de six mois et qu'un déménagement est nécessaire en raison d'un éloignement géographique de plus de 100 kilomètres entre le nouveau lieu de travail et sa résidence actuelle.

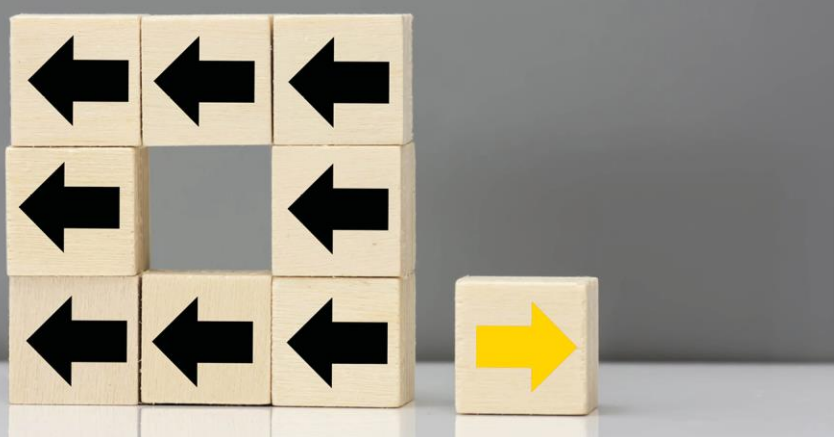
En Allemagne, un dispositif identique est prévu. Cependant, les subventions ne sont pas accordées en raison de la mobilité géographique, mais de la situation financière.

#### ***Les aides octroyées en France***

L'ensemble de ces dispositifs de mobilité existent déjà en France. Cependant, les conditions d'octroi de ces aides sont souvent bien plus strictes et tous les demandeurs d'emploi ne sont donc pas toujours en mesure d'y prétendre. Il pourrait être intéressant d'élargir l'attribution de ces aides à un plus grand nombre de personnes afin de faciliter leur mobilité géographique.

Le recours à de telles aides suppose également de connaître leur existence. Une communication accrue sur ces dispositifs est donc essentielle.





### III) L'opportunité de mobilité : une expérience « gagnant - gagnant » ?

#### A. Du point de vue des salariés

##### 1) Une forme de reconnaissance de la valeur ajoutée du salarié

La mobilité professionnelle possède de nombreux atouts et peut être utilisée comme un outil de reconnaissance et de valorisation des salariés. Si toutes les formes de mobilité (fonctionnelle, géographique, internationale) peuvent parfois permettre de valoriser le salarié, cela se vérifie surtout dans le cas de la mobilité fonctionnelle verticale. En effet, la promotion interne est perçue comme un véritable ascenseur social, et vécue comme l'expression d'une marque de confiance de l'employeur envers le salarié. Le salarié promu fait souvent office d'exemple et peut être une source de motivation non négligeable pour les autres salariés. Accepter une promotion est aussi une opportunité de s'impliquer encore plus dans l'entreprise, de relever de nouveaux défis et d'assumer des responsabilités plus importantes. Promotion interne rime très souvent avec reconnaissance de la valeur ajoutée du salarié.

Certains salariés sont parfois contraints de quitter leur région ou leur pays d'origine afin de saisir une opportunité professionnelle qui leur permette d'avoir plus de responsabilités. La mobilité qu'elle soit géographique ou internationale, peut également comporter plusieurs avantages pour le salarié. Au-delà de l'aspect pécuniaire, il a l'opportunité d'apprendre d'autres langues, de côtoyer des cultures différentes, de développer son adaptabilité et de s'ouvrir à de nouvelles façons de travailler.

##### 2) Développement de l'employabilité

L'accroissement du marché mondial et l'accélération de la concurrence ont conduit les entreprises à élever leur niveau d'exigence en matière de compétences des salariés. Au-delà du niveau de qualification, les entreprises prennent en compte d'autres éléments jugés tout aussi importants dans l'appréciation des qualifications d'un candidat à l'emploi.

Si les compétences techniques conservent leur importance, les compétences en lien avec la capacité d'adaptation et de travail dans des environnements en constante mutation constituent aujourd'hui de véritables atouts pour les entreprises. La mobilité professionnelle est donc une opportunité à saisir car elle permet au salarié d'acquérir de nouvelles compétences et de développer ses *soft skills*.

##### 3) Accroissement des perspectives d'emploi (au-delà du bassin d'emploi)

La mobilité professionnelle permet aux personnes en recherche d'un emploi d'élargir leur périmètre de recherche, donc de se donner plus de chances de retrouver du travail. La France connaît un taux de chômage élevé, dont la baisse passe en partie par le développement de la mobilité des demandeurs d'emploi. Encourager la mobilité professionnelle permettrait également de dynamiser la reconversion des chômeurs en les aidant et en les incitant à s'orienter vers les secteurs d'emplois les plus dynamiques.

Si les avantages de la mobilité professionnelle paraissent évidents pour les demandeurs d'emploi, il est important de préciser que les actifs peuvent également en tirer profit. Tout d'abord, la mobilité professionnelle permet de préparer une reconversion professionnelle. Dans certaines situations, les salariés occupent des emplois dont les compétences clés sont appelées à disparaître sur le court, le moyen ou le long terme. La mobilité professionnelle les incite à se préparer au changement en anticipant les mutations du marché à venir et en préparant la migration vers d'autres bassins d'emplois plus porteurs, ou vers d'autres métiers.

En étant plus mobiles, les actifs peuvent aussi postuler à un plus grand nombre de postes et espérer trouver un travail qui corresponde mieux à leurs profils et à leurs aspirations. Il est fort à parier que le fait de travailler dans le secteur souhaité est une source de motivation et d'implication, dans un pays où l'inadéquation diplôme-emploi a souvent été assez importante. En effet, en 2012, 44 % des travailleurs français ne disposaient pas d'un diplôme en rapport avec le poste qu'ils occupaient,

13 % étant sous-qualifiés et 31 % surqualifiés, soit le plus fort taux d'inadéquation des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Si l'une des causes est vraisemblablement le manque de savoir-faire des entreprises en matière de gestion des compétences<sup>32</sup>, il semble évident que le manque de mobilité professionnelle ait également joué un rôle non négligeable dans cette inadéquation.

## B. Du point de vue de l'employeur

### 1) Des salariés plus agiles et ouverts sur les façons de travailler et de transmettre

Un transfert à l'étranger est l'occasion pour un salarié de développer de nouvelles compétences, de diversifier ses expériences professionnelles et de s'enrichir culturellement. Certaines compétences types ont été identifiées :

- ▶ L'autonomie et la rapidité dans la prise de décision qui s'expliquent par l'éloignement géographique ;
- ▶ Les compétences en lien avec une connaissance plus globale du marché ;
- ▶ Les compétences culturelles qui découlent de la découverte d'un nouveau pays et d'un nouvel environnement professionnel. Ces dernières se traduisent par la compréhension de différents systèmes de valeur culturelle ;
- ▶ Une meilleure compréhension des processus globaux et de l'organisation de l'entreprise ;
- ▶ Une meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise ;
- ▶ La maîtrise d'une nouvelle langue.

Au vu de toutes ces compétences, le retour du salarié dans l'entreprise d'origine constitue pour cette dernière un véritable avantage compétitif. Elle aura à sa disposition un salarié plus autonome, qui maîtrise les différents codes culturels et qui a appris une nouvelle langue.

### 2) Fidélisation des salariés ayant été accompagnés de manière exhaustive sur leur mobilité

**Fonctionnelle : avec formation ad hoc lors de la prise de poste**

Le recours à une mobilité interne fonctionnelle présente indubitablement des avantages non négligeables pour l'entreprise. C'est un moyen de motiver les salariés les plus compétents tout en s'assurant de leur fidélité. En effet, la reconnaissance professionnelle qui découle

d'une promotion interne pousse le salarié à se projeter dans l'entreprise et décuple son engagement.

La mobilité interne permet également à l'entreprise de réduire considérablement sa marge d'erreur. L'entreprise connaît l'ensemble des salariés, les différents profils et les axes d'amélioration des collaborateurs. Procéder à un recrutement interne permet donc d'éviter de se tromper et d'éviter les coûts liés à un recrutement externe. D'autres éléments tels que la capacité d'intégration, qui est difficilement mesurable, sont aussi à prendre en compte dans les avantages relatifs à un recrutement interne.

Pour les salariés promus dans des services différents de leur service d'origine, l'entreprise peut envisager de mettre en place un plan d'accompagnement sur mesure afin de faciliter leur adaptation lors de la prise de poste. Ce plan peut se traduire par le suivi d'une formation, l'accompagnement d'un tuteur ou encore par la désignation d'un référent technique sur lequel s'appuyer en cas de problème.

**Géographique et internationale : avec des mesures d'accompagnement adaptées aux changements d'environnement (visite, double loyer, accompagnement du conjoint)**

La concurrence que se livrent les entreprises les pousse à mener une course effrénée vers la recherche de nouvelles parts de marché. Dans un tel contexte, elles choisissent souvent de s'internationaliser, en ouvrant généralement une ou plusieurs filiales à l'étranger. Dans les faits, l'internationalisation se traduit par l'envoi de salariés de l'entreprise détenant une expertise technique, scientifique ou managériale dans un nouveau pays. L'objectif étant d'harmoniser les savoir-faire techniques ou managériaux depuis la maison mère vers ses filiales afin que ces dernières soient opérationnelles assez rapidement. La mobilité internationale des salariés présente donc un intérêt économique direct pour les entreprises qui souhaitent se lancer sur de nouveaux marchés.

En revanche, pour certaines entreprises, la mobilité internationale des collaborateurs ne s'explique pas par le désir d'ouvrir de nouvelles filiales, mais parfois par la volonté d'harmoniser les pratiques au sein du groupe afin d'être plus efficace. Dans ce cas de figure, des salariés référents se déplacent dans les différentes filiales et forment les collaborateurs aux pratiques de la maison mère.

Ces remarques sont valables pour la mobilité géographique sur le territoire national.

Toutefois, pour que l'entreprise bénéficie de toutes ces retombées positives, il faudrait que la mobilité géographique soit bien vécue par les collaborateurs. Les salariés sont en effet souvent confrontés à des problématiques concrètes liées au déménagement telles que la recherche de logement, l'école des enfants, la recherche d'emploi pour le conjoint. L'entreprise devra donc y apporter des réponses concrètes. Le défi pour l'entreprise sera d'encadrer et de sécuriser le parcours du collaborateur dans son nouvel environnement professionnel en lui proposant un accompagnement adapté et des réponses à ses difficultés pratiques<sup>33</sup>.

### 3) Attractivité des « *Millénials* » : image « moderne et active »

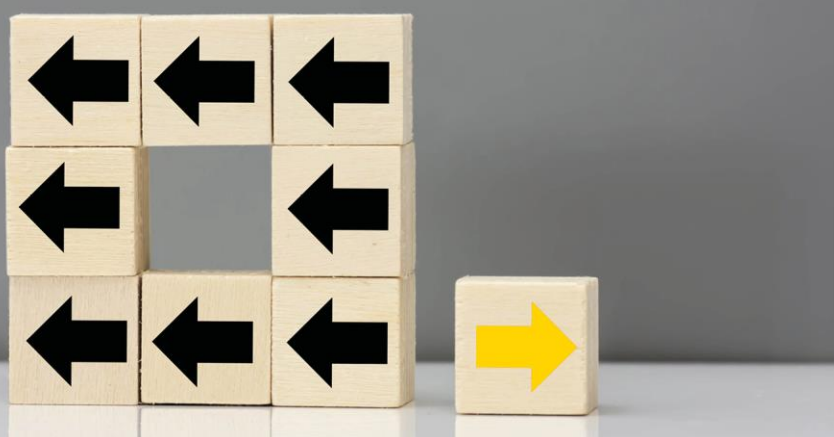
Avec l'accélération de la mondialisation et les mutations économiques et technologiques qui en découlent, la mobilité professionnelle apparaît comme un chemin quasiment incontournable dans la construction d'un parcours professionnel dynamique. Il semble désormais indispensable d'effectuer une ou plusieurs mobilités professionnelles pour évoluer professionnellement ou redonner un élan à sa carrière.

Les *millennials* sont plus mobiles, plus internationaux et plus flexibles que les générations précédentes. Moins attachés émotionnellement à leurs entreprises, ils expliquent principalement leurs envies de mobilité professionnelle par la recherche d'une meilleure qualité de vie.

La perception qui entoure la mobilité professionnelle a fortement évolué ces dernières années. Alors qu'elle était auparavant assimilée à une sorte d'instabilité ou de précarité, aujourd'hui la mobilité professionnelle fait référence au dynamisme, à l'ambition, à la diversification des compétences et aux opportunités à saisir.

Dans un tel contexte, certaines entreprises sont bien plus attractives que d'autres. Celles qui bénéficient d'une image d'entreprises dynamiques, qui prônent la mobilité et valorisent les compétences des collaborateurs sont prisées par les jeunes pour qui la mobilité professionnelle est perçue comme un levier d'ascension professionnelle.





## IV) Les pistes à explorer pour dynamiser la mobilité

### A. Changer la mentalité des parties prenantes

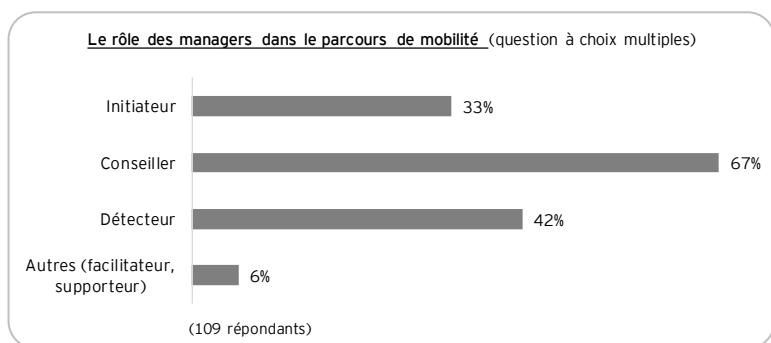
#### 1) Le rôle du manager dans le parcours de mobilité

Alors qu'en France les chiffres du chômage restent élevés (8,7 % au premier semestre 2019 selon l'INSEE), les entreprises sont confrontées à une carence de compétences qui a pour conséquence l'augmentation du nombre de postes vacants.

Face à cette situation, recruter et retenir les bons profils deviennent de véritables enjeux pour les entreprises. Cette rétention est aujourd'hui d'autant plus complexe que les collaborateurs ont de nouvelles exigences qui vont au-delà de l'aspect financier. La mobilité professionnelle fait partie de ces nouvelles exigences dans la mesure où elle est désormais perçue comme un vecteur d'ascension professionnelle.

Dans un tel contexte, la mobilité professionnelle devient un outil stratégique dont la gestion ne repose plus exclusivement sur les RH, mais également sur les **managers opérationnels**. L'évolution des attentes des collaborateurs en termes de quête de sens, de *feedbacks* réguliers et de projection sur leur évolution de carrière sur le court, moyen et long terme conduisent les managers à réinventer la manière dont ils gèrent leurs équipes. Aujourd'hui une nouvelle tendance émerge : transformer le manager en coach de son équipe.

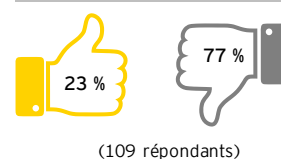
Afin d'assumer efficacement ce nouveau rôle, ils sont de plus en plus encouragés à développer de nouvelles compétences. Ils devront à la fois faire preuve d'empathie et d'écoute, prendre en compte les besoins individuels des membres de leur équipe, créer un climat de confiance favorable au développement des compétences et mettre en place un plan d'accompagnement sur mesure.



Afin de dynamiser la mobilité professionnelle, les entreprises gagneraient donc les à inciter à aller au-delà de leurs obligations opérationnelles et à devenir des coachs de carrière.

Cette proposition est en parfaite cohérence avec les attentes des entreprises ayant fait l'objet d'une monographie. En effet, 67% des acteurs RH estiment que le rôle premier des managers doit être en principe de conseiller les collaborateurs dans leur parcours de mobilité.

La pratique est toutefois loin d'être en phase avec les attentes des acteurs RH. Nous constatons que seules 23% des entreprises indiquent que les managers exercent véritablement leur rôle dans le parcours de mobilité des collaborateurs.





Plus précisément, les DRH interrogés considèrent que les managers « manquent de temps et de formation »\* sur le sujet. En effet, la complexité des organisations et la diversité des métiers et des processus RH nécessitent une bonne compréhension de la part des managers avant qu'ils puissent être en mesure de pouvoir utilement conseiller les collaborateurs en matière de mobilité. Les entreprises interrogées pointent également du doigt le fait qu'ils se focalisent souvent sur la rétention de leurs collaborateurs, notamment dans un souci de conservation des ressources. Ils seraient ainsi plus centrés sur l'opérationnalité que sur le parcours du collaborateur au sein de l'entreprise.

*\*Témoignage anonyme issu des monographies réalisées auprès de 109 entreprises*

## Eclairage de Philippe Cuenot - DRH innovation et développement social - Groupe Bouygues

*Bouygues, groupe de services diversifiés organisés autour de trois grandes activités à savoir la Construction, les Télécoms et les Médias. 129 000 collaborateurs implantés dans 93 pays.*

*Est-ce que les mobilités sont suffisantes au sein du groupe Bouygues ?*

La mobilité intra-filiales fonctionne bien, beaucoup de mouvements témoignent de la dynamique de carrière. En revanche, les mobilités inter-filiales sont encore trop peu nombreuses alors que le chiffre reste stable, quel que soit le niveau de recrutements à l'extérieur.

*Quels sont les freins et les motivations pour une mobilité ?*

Les motivations les plus souvent évoquées sont :

- ▶ Découvrir un autre domaine d'activité du groupe
- ▶ Bouger et changer en gardant la sécurité du groupe et les avantages de la mobilité (ancienneté, salaire)
- ▶ Fort attachement à la culture d'un groupe où les collaborateurs souhaitent rester plutôt que partir à l'extérieur
- ▶ Continuer à apprendre et à se développer
- ▶ Souhait de changer de région ou de zone

Les freins évoqués :

- ▶ Résistance managériale
- ▶ Périmètres géographiques qui rendent la recherche locale plus difficile sur une autre entité
- ▶ Pack de rémunération / avantages qui peut varier d'une entité à l'autre
- ▶ La transférabilité des compétences d'une entité à l'autre pour certaines filières métiers

*Selon vous, est-ce qu'il y aurait un moyen de permettre une meilleure mobilisation des collaborateurs autour des mobilités ?*

Pour assurer le développement de la mobilité, il faut mobiliser tous les acteurs de la démarche :

- ▶ Le manager, soutien et sponsor qui doit faciliter le développement professionnel et l'employabilité de ses collaborateurs
- ▶ Le RH, soutien et facilitateur de la démarche
- ▶ Le collaborateur qui doit pouvoir s'exprimer en toute confiance sur sa demande et avoir accès à des dispositifs de soutien individuels ou collectifs sur son projet

*Comment les partenaires sociaux appréhendent le sujet ?*

La mobilité est un levier de rétention et d'employabilité des talents du groupe. Les partenaires sociaux sont sensibles à toutes les démarches d'encouragement qui y contribuent. Ils soutiennent toujours les dispositifs d'accompagnement des collaborateurs mis en place par les entités du groupe.

## 2) Les mobilités reposent également sur la Direction des Ressources Humaines

Si on constate un certain désengagement des managers en matière de mobilité professionnelle de leurs collaborateurs, il apparaît d'autant plus nécessaire que les acteurs RH soient pleinement engagés en la matière et disposent des outils nécessaires pour dynamiser et encourager la mobilité des salariés.

La majorité des entreprises interrogées dans le cadre de la réalisation des monographies (83%) indiquent disposer de processus d'accompagnement ou d'outils financiers incitatifs en matière de **mobilité géographique**, dont les primes de double résidence, le remboursement des frais

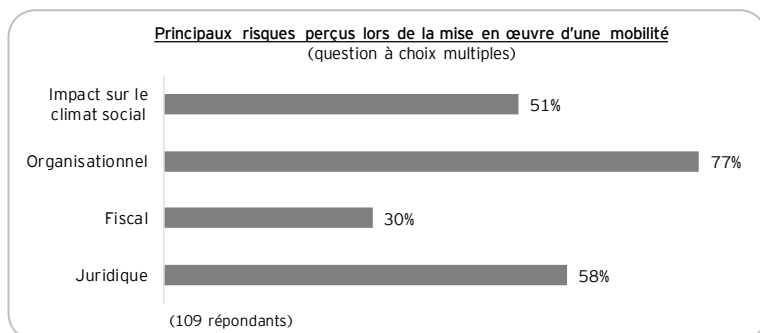
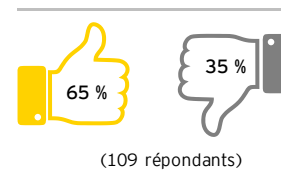
de déménagement, la mise en relation avec des services d'aide à la recherche d'un logement, l'octroi de jours de congés supplémentaires pour l'installation, ou encore les primes de mobilité géographique.

La **mobilité internationale** est, quant à elle, aussi bien encouragée par les entreprises. 65% d'entre elles disposent d'éléments apparentés à une politique de mobilité internationale, tels que des primes d'expatriation ou des indemnités calendaires.

La situation est plus contrastée pour la **mobilité fonctionnelle**. En effet, 63% des acteurs RH indiquent disposer de processus tel que l'accompagnement à la prise de fonction, ou d'outils financiers incitatifs comme des primes d'adaptation au poste et des primes de mobilité fonctionnelle.

Le degré de maîtrise des outils de mobilité par les acteurs RH représente un autre élément important pour que la fonction RH joue pleinement son rôle en matière de mobilité professionnelle.

Sur ce point, 65% des entreprises indiquent que leur personnel RH maîtrise les dispositifs de mobilité mis en place, ce qui reste encore insuffisant au regard de tous les enjeux pour les salariés et l'entreprise cités plus haut.



D'autre part, plusieurs risques entrent en ligne de mire lorsqu'il est question de mettre en place un dispositif de mobilité, et encore plus au stade de l'actionnement de ce dernier, à savoir l'impact sur le climat social, le risque de désorganisation des services, mais aussi les risques juridiques et fiscaux.

Sur la perception des risques liés à la mise en œuvre d'une mobilité, plus de trois quart (77%) des entreprises ayant fait l'objet d'une monographie indiquent que l'enjeu est essentiellement centré sur le risque organisationnel.

Les différents risques perçus lors de la mise en œuvre d'une mobilité constituent d'autant plus de freins à leur utilisation. Pour contourner ces risques et encourager les actions de mobilité, des moyens supplémentaires peuvent être déployés.

## B. La mise à disposition de moyens supplémentaires

### 1) Le trajet domicile - lieu de travail

En 2019, 76% des travailleurs français déclaraient effectuer leur trajet domicile-travail grâce à un véhicule automobile<sup>34</sup>. Cet attachement s'explique le plus souvent par sa flexibilité et sa fiabilité.

Ce paradigme est pourtant en train d'évoluer. Il connaît de nombreuses mutations suite à l'intérêt grandissant de la population pour une démarche de consommation et d'utilisation des modes de transport plus durables, notamment ceux pour se rendre sur son lieu de travail.

Cet intérêt porté au développement durable est également stimulé par les pouvoirs publics.

La législation prévoit depuis de nombreuses années le remboursement de 50 % du coût des titres d'abonnement utilisés pour les trajets entre résidence habituelle et lieu de travail, accomplis au moyen de services de transports publics et de services publics de location de vélo.

Toutefois, des évolutions sont intervenues plus récemment afin de limiter, par exemple, l'utilisation des véhicules équipés de moteur diesel. Désormais jugés trop polluants, ils font l'objet de restrictions progressives. Une telle réglementation a un impact direct sur la mobilité des travailleurs. Si l'on prend l'exemple de Paris, la circulation de ce type de véhicule sera proscrite à compter de 2024.

Un tel aménagement de la mobilité des travailleurs par la contrainte légale doit alors nécessairement être accompagné d'une offre de services équivalente afin que le travailleur ne supporte pas seul le poids de cette nouvelle réglementation.

C'est l'objet du forfait mobilité durable prévu dans le projet de loi d'orientation des mobilités. Ce dispositif permettrait aux employeurs de verser jusqu'à 400€ par an, sans charges et sans fiscalité, à leurs salariés venant au travail en vélo ou en covoiturage (conducteur et/ou passager). Cette mesure serait également couplée à une obligation de négocier sur les conditions de déplacement des travailleurs dans les entreprises ayant plus de 50 salariés sur un même site.

De telles mesures viendront renforcer les efforts déjà réalisés par les entreprises pour favoriser la mobilité de leurs travailleurs. À ce titre, on peut mentionner que les entreprises étaient déjà incitées à mettre en place des partenariats de covoiturage. Le projet de loi précité vient accentuer cette démarche en ouvrant la possibilité aux entreprises et collectivités territoriales de participer aux frais de covoiturage en fonction des trajets parcourus mais aussi de prendre des mesures destinées à favoriser ou à créer ce type de service.

Orange a été parmi les premières entreprises du CAC 40 et, dans le secteur de télécommunication, puisque l'entreprise a signé un accord sur la mobilité le 16 avril 2018. Cet accord prévoyait notamment une mesure de covoiturage pour les trajets domicile-travail durant les jours ouvrables. Il prévoit également une meilleure communication sur les outils internes, les offres et les sites internet des entreprises associées, des collectivités qui proposent ces services, ainsi que les entreprises avec lesquelles Orange a contractualisé une offre de covoiturage.

L'objectif derrière ces évolutions en matière de mobilité domicile-travail reste toujours l'amélioration de la qualité de vie des collaborateurs. Le covoiturage permet au collaborateur de s'engager dans une démarche durable pour l'environnement, mais également de créer du lien social dans l'entreprise.

Cette réflexion autour de la qualité de vie pourrait être poussée plus loin. Si l'on fige la situation d'une entreprise disposant de plusieurs sites à un moment précis, il est possible d'observer tous les trajets qui s'organisent autour de chacun de ces sites. Cet arrêt sur image peut alors laisser transparaître des opportunités de rationalisation. Un salarié peut, par exemple, habiter à quelques minutes seulement d'un site de l'entreprise et pourtant travailler dans un autre site plus lointain. La permutation des postes pourrait être une solution à envisager dans le cadre des mesures favorisant la mobilité dans un accord de Gestion Prévisionnel de l'Emploi et des Compétences (GPEC).

En effet, la permutation des postes favoriserait la qualité de vie au travail puisqu'elle permettrait à deux collaborateurs occupant le même poste et au même niveau de compétences, d'échanger de lieu de travail afin de les rapprocher de leur domicile.

Les employeurs ont également été encouragés à mettre à disposition de leurs collaborateurs des vélos leur permettant d'effectuer le trajet entre leur domicile et leur lieu de travail. Ce dispositif qui permettait de bénéficier d'un avantage fiscal est reconduit dans le cadre du forfait mobilité durable.

L'inclusion du vélo dans les dispositifs de mobilité du travailleur nous amène à élargir les moyens de se déplacer aux outils de micro-mobilité. Ces moyens répondent le plus souvent à un besoin citoyen d'optimiser et réduire son temps de trajet. Ils regroupent aujourd'hui les vélos, les trottinettes et les voitures, et sont connus sous le terme de véhicule en *free floating* (sans station).

De tels moyens de transport ont très vite imposé une concertation des différents acteurs de la mobilité que sont les communes, les entreprises d'offres de services en *free floating* et les entreprises présentes dans les zones concernées. La ville est alors apparue comme ayant un rôle clé à jouer pour accélérer cette transition, notamment à travers la mise en place de règles et de mesures incitatives pour les usagers.

À ce jour, le maillage de l'offre de transports en micro-mobilité apparaît cependant comme trop complexe pour que le salarié puisse se reposer sur sa fiabilité. Il appartient aux entreprises du secteur, aux communes et aux entreprises souhaitant faire bénéficier de ces solutions innovantes de mobilité de réfléchir ensemble à l'élaboration d'une offre multimodale afin de s'assurer de la disponibilité des différentes options aux heures de pointe. Il leur appartient également de connecter ces outils aux autres systèmes de transports déjà existants que sont les transports en commun et les gares.

À Helsinki, l'application *Whim* est citée en exemple de cette intégration multimodale sur une seule et même plateforme. Cette application permet de planifier son trajet « de porte à porte » depuis son téléphone mobile, en incluant tous les moyens de transport disponibles dans la ville, et ce avec un seul et unique ticket.

« Il appartient aux entreprises du secteur, aux communes et aux entreprises souhaitant faire bénéficier de ces solutions innovantes de mobilité de réfléchir ensemble à l'élaboration d'une offre multimodale afin de s'assurer notamment de la disponibilité des différentes options aux heures de pointe »

a vocation à s'imprégner dans toute l'entreprise par une communication large et efficace. Ainsi, c'est à la Direction de repenser sa position et ses convictions en matière de mobilité pour inciter les managers à accepter plus facilement que leurs collaborateurs s'engagent dans ce processus, sans les contraindre à la rétention dans le service, mais surtout à mieux les accompagner dans leur projet de développement par la mobilité.

Un tel dispositif semble difficile à mettre en œuvre en France à cause de la rude concurrence entre les opérateurs de transport.

Outre les mesures liées aux moyens de transport, certaines entreprises innovent afin de favoriser la mobilité. Par exemple, le groupe Iliad organise, dans un objectif de faciliter les mobilités professionnelles et géographiques, un forum métiers internes entre les salariés et les équipes de Ressources Humaines afin de présenter les postes ouverts à la mobilité et les différentes passerelles existantes.

D'autres, comme l'Union sociale pour l'habitat, vont encore plus loin en proposant un dispositif innovant visant à favoriser la mobilité. La convention d'immersion<sup>35</sup> permet aux collaborateurs d'intégrer une nouvelle entité pour une durée ne pouvant excéder quatre semaines afin de découvrir un nouveau métier et de favoriser les passerelles entre les différentes entités. Par ailleurs, l'Union sociale pour l'habitat a également mis en place un dispositif d'échange de postes en interne entre deux collaborateurs désireux d'effectuer une mobilité interne et ne souhaitant pas attendre la vacance d'un poste.

De nombreuses opportunités restent donc à mettre en œuvre au sein de l'entreprise afin de favoriser l'engagement dans un dispositif de mobilité. Cependant, il apparaît que les managers n'assurent pas leur rôle en matière de mobilité dans 77% des entreprises ayant fait l'objet d'une monographie. Il semble donc qu'une formation poussée des managers de proximité est essentielle à l'engagement d'un processus de mobilité et à son bon déroulement. Cette formation doit toutefois être adossée à une culture plus globale de la mobilité, qui



## Eclairage de Grégoire Rouffignac - Directeur Commercial - WePulse

*L'application wePulse collecte automatiquement les activités physiques des utilisateurs, telles que la marche à pied, ou les trajets à vélo, puis les convertit en récompenses individuelles et collectives. Les collaborateurs deviennent alors acteurs des démarches innovantes et des actions RSE de leur entreprise.*

« Nous sommes engagés dans les problématiques liées à la mobilité quotidienne des travailleurs, et nous essayons de répondre à trois enjeux majeurs de l'entreprise :

- ▶ L'enjeu environnemental : mesurer et réduire l'empreinte carbone des déplacements domicile-travail et professionnels (PDM).
- ▶ L'enjeu de santé publique : lutter efficacement contre la sédentarité et mettre en place des actions de QVT efficaces.
- ▶ L'enjeu RSE : valoriser ses actions RSE en interne et renforcer sa marque employeur.

Nous pensons que l'intégration de ces trois dimensions dans une même application est une véritable opportunité pour l'entreprise. En effet, en engageant ses collaborateurs dans ces enjeux sociétaux, elle leur permet de prendre part aux questionnements autour de la mobilité et de participer à la mise en application des politiques RSE et QVT. Les collaborateurs deviennent alors acteurs du changement de leur entreprise.

Nous avons constaté que la mobilité quotidienne des salariés est devenue un sujet prioritaire pour les entreprises avec lesquelles nous travaillons et ce phénomène va s'accroître. Nous sommes par ailleurs persuadés qu'une forte interaction existe entre les choix de mobilité quotidiens et le niveau d'activité physique des individus. C'est pourquoi nous intégrerons prochainement à notre solution :

- ▶ Un nouvel outil de *tracking* plus sophistiqué de la mobilité qui intégrera l'ensemble des déplacements, y compris ceux effectués en voiture. Le bilan carbone de la mobilité des salariés pourra alors être automatiquement évalué dans le cadre du PDM.
- ▶ Un onglet « Mobilité » basé sur l'IA, qui intégrera la mise en relation automatique d'utilisateurs effectuant les mêmes trajets et une proposition d'alternatives plus responsables pour les trajets quotidiens.



## 2) Le télétravail

Le télétravail est un autre point de résistance sur lequel les entreprises s'accordent. Ce mode d'organisation du travail constitue une solution de flexibilité intéressante qui peut constituer un véritable levier pour favoriser la mobilité. Il permet au collaborateur de disposer d'une certaine autonomie dans son organisation de travail et permet de faciliter la mobilité et les contraintes associées.

Pourtant, de nombreux biais perdurent au sein des entreprises et mènent la vie dure au télétravail. Il est, par exemple, souvent déclaré qu'un salarié en télétravail est moins productif alors que toutes les études démontrent le contraire.

Le télétravail favoriserait également l'hyper-connexion, alors qu'il permet justement d'organiser sa journée plus facilement en fonction de ses contraintes personnelles.

In fine, le télétravail doit d'abord reposer sur une relation de confiance entre les managers et les collaborateurs.

Par conséquent, pour les salariés en mobilité géographique qui n'ont pas engagé de démarche de déménagement complet de leur foyer familial, accorder davantage de jours de télétravail serait un bon compromis. À noter que si l'octroi de ces jours supplémentaires était couplé à une politique de remboursement des trajets en train, ou un *car plan* pertinent, la mobilité géographique n'en deviendrait que plus simple.

## 3) La prise en compte de la situation familiale

L'évaluation de la rémunération du candidat à la mobilité constitue une autre recommandation en faveur de la mobilité. La majorité des entreprises s'accordent à dire que pour la favoriser, quel qu'en soit le type, il est nécessaire d'augmenter la rémunération pour permettre au collaborateur de s'y engager. Cependant, cette réévaluation ne doit pas seulement adresser le salaire du salarié. Un véritable package mobilité doit également pouvoir être octroyé, et celui-ci doit être pensé pour répondre aux attentes de chaque type de mobilité en fonction des situations individuelles (couple, vie de famille, parents à charge).

Nestlé Purina Petcare France a, par exemple, mis en place des dispositions permettant l'accompagnement du conjoint du salarié en mobilité géographique dans sa recherche d'emploi via un cabinet externe. L'entreprise verse également au salarié une allocation mensuelle forfaitaire pendant une période de 12 mois dans le cas où le conjoint a été contraint de démissionner.

## 4) Le rôle des acteurs locaux dans l'attractivité de leur territoire

Si l'on considère la maille du territoire, les collectivités territoriales ont à cœur la dynamisation de leurs communes et agglomérations de communes. Cette dynamisation passe notamment par l'attractivité du territoire, et donc par la mobilité de travailleurs vers le bassin d'emploi qui recoupe la collectivité. Certaines collectivités, telle que la ville de Toulouse, ou d'Orléans, subventionnent tout ou une partie des trajets effectués en covoiturage grâce à des partenariats avec des start-up, telle que IDF Mobilité, afin d'en promouvoir l'utilisation pour les trajets entre le lieu de travail et le domicile.

Les collectivités peuvent également intervenir favorablement en matière de mobilité et allouer des fonds au développement des infrastructures pour permettre la redynamisation de bassins d'emploi par le biais des contrats d'attractivité. À titre d'illustration, le contrat d'attractivité du Bassin d'Arcachon Val de l'Eyre investit sur l'extension des voies de train dans différentes gares du bassin afin de faciliter les déplacements, la création d'un pôle d'échange multimodal ou encore le développement de pistes cyclables pour l'agglomération de communes du Bassin d'Arcachon Sud.



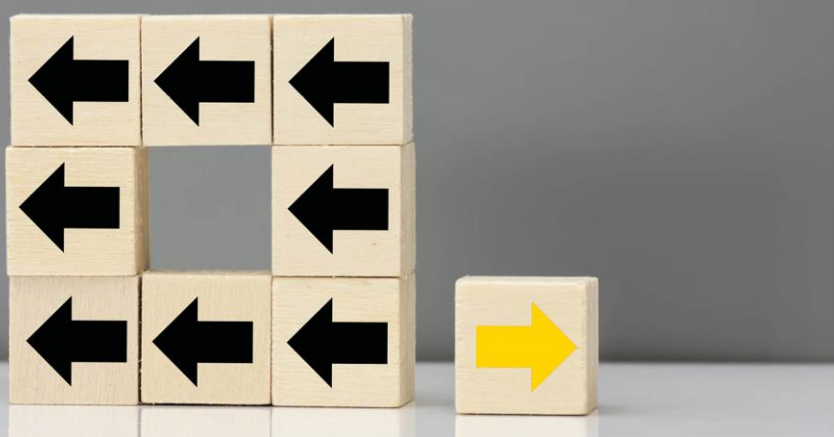


# Conclusion

L'analyse des résultats des monographies d'entreprises et les échanges avec la communauté des directions des ressources humaines nous conduisent à admettre que les mobilités des salariés français demeurent une réalité encore peu pratiquée. Les nombreux changements qu'une mobilité suggère, que ce soit un simple changement de poste ou un changement de lieu géographique, sont trop engageantes pour que la mobilité se fasse naturellement, sans difficulté et sans sacrifice.

Il existe des moyens de développer ces mobilités par une politique d'entreprise généreuse, coconstruite avec les partenaires sociaux et incarnées par les lignes managériales, mais cela demandera du temps et de la pédagogie pour que la culture française de la mobilité professionnelle évolue vers une normalité des pratiques.

Aujourd'hui, les grandes entreprises et les grands groupes ont le monopole des politiques sophistiquées et bien pensées de mobilités professionnelles, mais la grande majorité des salariés français travaillent dans des entreprises de moindre taille, moins bien préparées et moins curieuses quant aux opportunités de mobilités professionnelles de leurs salariés. Le pari est pourtant souvent « gagnant-gagnant » puisque ces mobilités sont un formidable vecteur de développement professionnel pour les salariés et de transfert des bonnes pratiques pour les employeurs. Les deux parties ont également une convergence d'intérêts à promouvoir les mobilités fonctionnelles, géographiques et internationales. Employeurs et salariés seront sans doute bousculés par différents phénomènes qui ont vu le jour au cours de ses dernières années, tels que les attentes plus exigeantes des *millennials* en la matière, la réduction du facteur géographique à travers le développement du télétravail, ou encore l'action des pouvoirs publics locaux pour développer l'attractivité de leur territoire.



## Références

- <sup>1</sup> 109 monographies d'entreprises réalisées entre le 1<sup>er</sup> juillet 2019 et le 30 septembre 2019
- <sup>2</sup> Monster.fr, 2018 : « Baromètre annuel Monster / IFOP, 2018 : la mobilité professionnelle »
- <sup>3</sup> Monster.fr, 2018 : « Baromètre annuel Monster / IFOP, 2018 : la mobilité professionnelle »
- <sup>4</sup> Enquête Pôle emploi 2017 : « Le développement des aides à la mobilité géographique en 2015 »
- <sup>5</sup> En 2015
- <sup>6</sup> Le parisien, 2018 : « des aides pour faciliter la mobilité des chômeurs »
- <sup>7</sup> Besoin en main d'œuvre ; chaque année, Pôle emploi adresse un questionnaire à près de deux millions d'établissements afin de connaître leurs besoins en recrutement par secteur d'activité et par bassin d'emploi. Cette enquête permet entre autres :
- D'anticiper les difficultés de recrutement ;
  - D'améliorer l'orientation des demandeurs d'emploi vers des formations ou des métiers en adéquation avec les besoins du marché du travail ;
  - D'informer les demandeurs d'emploi sur l'évolution de leur marché du travail et les métiers porteurs.
- <sup>8</sup> Les-RH.fr, 2017 : « Les Français, salariés les moins mobiles d'Europe - Etude ADP « Workforce View in Europe 2017 » »
- <sup>9</sup> Connexion emploi : mobilité professionnelle : les français moins frileux que les Allemands
- <sup>10</sup> France info : L'Allemagne, pays de la mobilité interne
- <sup>11</sup> Le Figaro économie : l'Allemagne et le plein-emploi, une question de mentalité
- <sup>12</sup> La-croix.com : « En Suède, les obligations des chômeurs ont été renforcées »
- <sup>13</sup> La-croix.com : « En Suède, les obligations des chômeurs ont été renforcées »
- <sup>14</sup> Lefigaro.fr, 2017 : « Contrôle des chômeurs : comment ça marche ailleurs en Europe ? »
- <sup>15</sup> Lemonde.fr, 2019 : « En Suède, Pôle emploi licencie 4 500 de ses salariés »
- <sup>16</sup> Les Echos, 2018 : « Un Cadre sur trois a connu une mobilité professionnelle en 2017 »
- <sup>17</sup> DARES, 2018 : « Changer de métier : quelles personnes et quels emplois sont concernés ? »
- <sup>18</sup> Entretien accordé à l'Express, en 2016 : « Et si vous testiez la mobilité sécurisée, la démission (presque) sans risque ? »
- <sup>19</sup> Et si vous testiez la mobilité sécurisée, la démission (presque) sans risque ? l'Express, 2016
- <sup>20</sup> Et si vous testiez la mobilité sécurisée, la démission (presque) sans risque ? l'Express, 2016
- <sup>21</sup> Article L2254-2 du Code du travail
- <sup>22</sup> Liaisons sociales : Accords de performance collective, de plus en plus prisés mais des objectifs très différents selon les entreprises
- <sup>23</sup> Les clés du social : 142 accords de performance collective ont été signés
- <sup>24</sup> La négociation collective en 2018, bilan & rapports, édition 2019
- <sup>25</sup> Les clés du social : 142 accords de performance collective ont été signés
- <sup>26</sup> Mobilité interne, un mode de recrutement aux multiples facettes
- <sup>27</sup> Observatoire des territoires - 2012 - Typologie de spécialisation des zones d'emploi
- <sup>28</sup> Études n°51 : La mobilité géographique des demandeurs d'emploi : freins et leviers
- <sup>29</sup> Études n°51 : La mobilité géographique des demandeurs d'emploi : freins et leviers
- <sup>30</sup> Études Pôle emploi n°52 : Enquête « Besoins en main-d'œuvre »

<sup>31</sup> Études n°51 : La mobilité géographique des demandeurs d'emploi : freins et leviers

<sup>32</sup> Le monde diplomatique, 2018 : le vieux mythe de l'adéquation formation-emploi

<sup>33</sup> LinkedIn, 2019 : la mobilité géographique, quels enjeux pour une entreprise ?

<sup>34</sup> Étude IFOP pour Alphabet France

<sup>35</sup> Accord relatif à la gestion des emplois et des parcours professionnels et au développement des compétences au sein de l'UES l'Union sociale pour l'habitat

## EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur [www.ey.com](http://www.ey.com).

© 2019 Ernst & Young Advisory  
Tous droits réservés.  
Studio EY France - 1910SG382  
SCORE France N° 2019-062  
Crédits photo : shutterstock - EY

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

### Contact

---

**Nawal Mrani Alaoui**  
Directrice Stratégie Sociale  
[nawal.mrani.alaoui@fr.ey.com](mailto:nawal.mrani.alaoui@fr.ey.com)  
Tél. : 06 14 77 31 87



People Advisory Services