

L'enquête



rente-cinq salariés et leur famille qui s'installent dans le Tarn-et-Garonne pour accompagner le lancement d'une plate-forme logistique de près de 200 personnes chez Stef; plus de 600 mobilités en trois ans dans le cadre de la réorganisation du réseau de la Maif (lire p. 24); 50% de salariés d'un site picard d'Arkema reclassés dans une autre région (lire p. 25)... La mobilité géographique des salariés, c'est donc possible? Pas si simple: si ces trois expériences se sont montrées concluantes, elles font toutefois figure d'exception. «Les gens sont très ancrés dans leur territoire, et les DRH souvent déçus des résultats, alors que, dans certains cas, la mobilité géographique pourrait préserver des emplois», affirme Xavier Tedeschi, dirigeant du cabinet Latitude RH. Marie-Pierre Grimaud, consultante RH à l'Apec, constate

elle aussi que la mobilité des cadres est de moins en moins évidente: «La mobilité géographique est un projet à la fois personnel et professionnel et, dans cette perspective, certaines régions sont peu attractives: celles où le conjoint aura du mal à retrouver du travail, celles où le potentiel économique est moindre, au risque de peser sur les performances commerciales et l'évaluation professionnelle.»

CONSERVER LE SAVOIR-FAIRE

Volontaire ou contrainte, collective ou individuelle, ponctuelle ou régulière, la mobilité géographique est pourtant au cœur de multiples enjeux RH. Chez Stef, «la localisation de nos sites logistiques dépend de celle de nos clients. Nous nous sommes implantés à Montbartier, dans le Tarn-et-Garonne, après avoir gagné un appel d'offres en décembre 2013, explique Odile Meunier-Hourtane, directrice du développement RH du groupe. En six mois, nous devions pourvoir tous les postes, des opérateurs de ligne à l'encadrement, et, surtout, nous assurer de conserver nos savoir-faire, d'où un enjeu fort autour de la mobilité géographique de nos salariés.»

Chez Schneider Electric, elle est «indissociable de la GPEC, insiste Laure Collin, la DRH France. L'objectif est d'inciter les collaborateurs à prendre des postes sur des métiers d'avenir, ce qui peut impliquer de changer de lieu de travail.»

Tandis qu'à Toupargel, spécialiste de la livraison à domicile de produits surgelés, «la mobilité géographique est avant tout adossée à la promotion interne, décrit Aline Arnoud, RRH en charge de l'emploi et de la formation. L'évolution professionnelle ne peut se faire qu'en changeant de site, en particulier lorsque les superviseurs deviennent chefs d'agence». Problème: «Malgré un accompagnement financier – prime de mobilité, prise en charge du déménagement –, nous n'avons enregistré que 5 à 6 mobilités géographiques cette année, sur une vingtaine de postes à pourvoir», poursuit Aline Arnoud. Car, si les besoins sont nombreux, les obstacles à la mobilité géographique le sont tout autant. Hormis le coût du logement et l'emploi du conjoint, tout un ensemble de paramètres entrent en jeu. «Chaque cas est particulier, détaille Luc Morena, directeur de développement de Cilgère (Action Logement), qui a copublié avec Far & MG, en juillet dernier, un livre blanc de la mobilité géographique. Il peut y avoir des problèmes de permis de conduire, de dépendance des parents, de garde ou de scolarité des enfants ou encore de qualité de vie... Une mobilité géographique a des coûts visibles et invisibles: c'est tout un équilibre qu'il s'agit de retrouver ailleurs.»

LES ENTREPRISES S'ADAPTENT

Dans ce contexte, les entreprises tentent de trouver la parade. Toupargel a choisi d'agir sur les prérequis du recrutement: «Nous mettons en place depuis 2014 une "masterclass" de six personnes, recrutées en alternance et en CDI, sur des postes de superviseur avec l'engagement de leur part d'être mobiles, expose la RRH. Pendant leur formation, ils tournent sur toute la France, puis sont affectés dans différentes régions.»

En matière d'accompagnement, «on voit se développer les formules de mobilité à la semaine

avec des aides à la double résidence, remarque Marie-Pierre Grimaud. Ou encore des aides à la recherche d'emploi pour le conjoint, voire des formations de reconversion».

Il y a trois ans, Schneider Electric a remodelé son dispositif sur la base d'une enquête menée avec les partenaires sociaux auprès des salariés: «Des mesures existaient dans l'accord GPEC de 2004, mais elles n'étaient plus adaptées», raconte Laure Collin. Nous avons regardé ce qui avait évolué pour définir les accompagnements les plus pertinents, afin d'inciter les salariés à bouger davantage.» Signé en mars 2013, l'accord sur les mobilités comprend quelques innovations, comme une indemnité de mobilité modulable selon la région d'origine et celle d'arrivée, le versement d'une allocation transitoire permettant le maintien du salaire du conjoint ayant quitté son emploi...

LE TEMPS DE LA RÉFLEXION

Ajuster les mesures aux caractéristiques des personnes, c'est aussi ce que recommande Olivier Labarre, responsable du réseau Transition & Territoires à Oasys, y compris lorsque les mobilités se font "à chaud": «Dès le début des procédures, l'entreprise a intérêt à recevoir les salariés individuellement pour identifier s'ils sont prêts à suivre et, si non, pourquoi. Cette démarche anticipée permet de nourrir la négociation sur les mesures du PSE et de donner aux salariés le temps de mûrir leur réflexion et leur décision.»

Sur le site d'Alcatel à Orvault, près de Nantes, 140 personnes devraient, ces prochains jours, être reclassées à Lannion (Côtes d'Armor) ou à Villarsaux, en région parisienne, dans le cadre du PSE. Les aides au déménagement ont été négociées un an avant la fermeture du site. «Mais on s'est rendu compte au fil des mois que la plupart des salariés n'avaient pas l'intention de déménager et

Mobilité géographique
Comment lever les freins?

L'INTERVIEW

**THOMAS SIGAUD**
SOCIOLOGUE, CHERCHEUR ASSOCIÉ AU CEE

«La mobilité géographique oblige à repenser le rôle des entreprises dans l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle»

Quel est l'état des lieux de la mobilité géographique aujourd'hui?

En France, la mobilité résidentielle est relativement élevée: entre 2010 et 2011 par exemple, 4,3 millions de personnes entre 15 et 59 ans ont déménagé. La mobilité est plus forte en France qu'en Grande-Bretagne, en Allemagne ou en Espagne. Mais depuis le début des années 2000, la tendance est à la baisse – la mobilité géographique a même brutalement chuté au moment de la crise de 2008 –, et, désormais, moins de 3% des actifs change chaque année de département. Ce qui traduit de réelles tensions, très localisées, sur le marché immobilier. Dans certains territoires, le niveau élevé des prix rend difficile l'accès au logement, tandis que dans d'autres, les propriétaires auront du mal à le vendre ou à le mettre en location. S'ajoutent à cela des évolutions sociétales lourdes: outre le fait que désormais les deux conjoints travaillent, le développement de la garde alternée et des familles recomposées implique que, dans un certain nombre de cas, la mobilité géographique n'est pas négociable.

Dans ce contexte, quelle est la marge de manœuvre pour les DRH?

Les freins peuvent parfois se transformer en leviers. La mobilité géographique peut être acceptée si elle est proposée au bon moment, c'est-à-dire au moment où les tensions convergent et se dénouent: le salarié peut avoir besoin de se rapprocher de sa famille, d'une métropole, si son conjoint est en recherche d'emploi, etc. Mais cela implique de savoir où il en est dans sa vie privée. C'est pourquoi la mobilité géographique est si compliquée à gérer. Elle ne peut se réduire à un package financier, ou à demander au salarié à l'occasion de l'entretien annuel s'il est ou non mobile. Elle oblige à repenser le rôle des entreprises dans l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle des salariés.

Elle est donc bien souvent la boîte noire des DRH qui, généralement, abordent la mobilité sous son aspect uniquement professionnel, indépendamment des enjeux personnels et territoriaux des salariés. Ce qui conduit à faire peser la responsabilité de la mobilité sur le salarié seul, et à développer un discours managérial sur un supposé manque de culture de la mobilité des Français, selon moi sans fondement.

Vous avez participé à la rédaction du Livre blanc sur la mobilité géographique des salariés, réalisé par Far & MG et Cilgère Services*. L'externalisation de la gestion de la mobilité géographique à des intervenants extérieurs vous semble-t-elle apporter une réponse?

Elle a l'avantage d'apporter des compétences que l'entreprise n'a pas, comme la connaissance du marché immobilier local, et de faire intervenir un tiers extérieur auprès des salariés. Une piste intéressante du livre blanc consiste à établir un "diagnostic mobilité", pour en évaluer avec le salarié les coûts et les bénéfices précis, en prenant en compte le logement, la situation de famille, l'emploi du conjoint, etc. Ce travail peut sans doute être mené avec des partenaires extérieurs, mais l'externalisation a ses limites et ne doit pas conduire les entreprises à se débarrasser du problème. Dans le livre blanc, nous les invitons au contraire à intégrer cette question dans leur démarche RSE, ce qui aurait plusieurs vertus: faire intervenir des services en position d'agent neutre; mutualiser les coûts au plus haut niveau de l'entreprise, évitant ainsi de les faire peser sur le management local; construire une politique de la mobilité géographique globale et transparente. **PROPOS RECUEILLIS PAR É. S.**

* FAR & MG est la Fédération des acteurs de la relocation et de la mobilité géographique; Cilgère est un organisme (CIL) d'Action Logement.

«Dès le début des procédures, l'entreprise a intérêt à recevoir les salariés individuellement pour identifier s'ils sont prêts à suivre. Cette démarche anticipée permet de nourrir la négociation sur les mesures du PSE et de donner aux salariés le temps de mûrir leur réflexion et leur décision.»

OLIVIER LABARRE, RESPONSABLE DU RÉSEAU TRANSITION & TERRITOIRES À OASYS