



Encourager la mobilité géographique de ses salariés

Pour 55 % des intéressés, une proposition de mobilité géographique serait vécue comme une contrainte et pour 45 % comme une opportunité. L'entreprise et le salarié doivent y trouver leur compte...

Arnaud Franquinet ne les citera pas tous. Il y a Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux. Ou encore Nantes, Rennes, Douai et Besançon... Avec 22 bureaux en France, les 1 600 collaborateurs du groupe d'audit et de conseil Grant Thornton ont l'embarras du choix. « Mais comme beaucoup d'autres entreprises, on est confronté sur le terrain à une certaine résistance au changement, reconnaît le directeur du développement du capital humain du groupe. La culture française est moins mobile que d'autres. » Si la mobilité géographique est encouragée dans l'entreprise, elle n'a rien d'obligatoire. « On n'est pas dans un mode coercitif où il faut absolument bouger. Malgré tout, je n'arrête pas d'évoquer et de promouvoir les bienfaits de cette mobilité. » Les chiffres, comme les salariés, sont têtus. Pour 55 % des sondés, la proposition de l'entreprise est d'abord vécue comme une contrainte, et à 45 % comme une opportunité. « Cette mobilité peut se produire à l'initiative du salarié ou de l'employeur pour des raisons parfois différentes, analyse Emilie Trappier, manager de la branche conseil RH au cabinet Hays. Du point de vue du salarié, on affiche parfois des raisons familiales mais aussi une envie de progression que l'entreprise peut accompagner. » Même si la mobilité est parfois inscrite dans l'ADN de l'entreprise, voire dans le contrat de travail,

cette consultante invite les employeurs à motiver au mieux leur proposition. « Pour l'entreprise, c'est une façon de confronter ses salariés à des nouveaux clients, de ne pas les inscrire dans la routine et d'accompagner une montée du chiffre d'affaires. Mais le salarié doit aussi y trouver son compte. » Le message est bien reçu chez Covéa : le groupe mutualiste qui réunit GMF, MAAF et MMA propose chaque année plus de 900 postes et observe une mobilité de 10 % de ses collaborateurs. « Nous n'avons pas de volonté de créer *ex nihilo* de la mobilité géographique, estime Véronique Jolly, la directrice générale des ressources humaines du groupe. Mais gérer les parcours et les compétences dans le cadre de carrières longues induit de stimuler les candidatures. » « Ce n'est pas très difficile de mettre en exergue certains bienfaits professionnels de la mobilité, abonde Arnaud Franquinet. Quelqu'un qui sera mobile géographiquement parlant, témoigne d'une mobilité intellectuelle. Et c'est très valorisant, particulièrement en France. » Encore faut-il que la logistique suive. « Parmi les tendances, on note des propositions de reclassement pour le conjoint, observe Emilie Trappier. C'est une façon de montrer que l'on prend en compte la situation personnelle du collaborateur. Le financement d'un "outplacement" est devenu courant dans certains grands groupes. C'est aussi une bonne idée que plus de PME devraient envisager. » « En la matière, nous avons vu ces dernières années les attentes des collaborateurs évo-

luer, ajoute Véronique Jolly. Au début, l'entreprise était attendue en termes de rémunération, de sécurisation des périodes d'adaptation, de prise en charge du déménagement et de prise en compte de la situation du conjoint. Aujourd'hui, ce socle est considéré comme minimal et les collaborateurs attendent l'entreprise sur des facilités en termes de logistique et de "conciergerie" pour toute la famille. C'est donc une approche globale que nous essayons de développer. »

■ CÉLINE CHAUDEAU

EN SAVOIR PLUS

A LIRE

- **La mobilité du salarié : Mobilité géographique, professionnelle, réduction de salaire**, de Jean-Emmanuel Ray, Editions Liaisons, 2014, 212 pages. 22 €.
- **Gestion des ressources humaines**, de Jean-Marie Peretti, ed. Vuibert, mars 2015, 288 pages. 19,90 €.

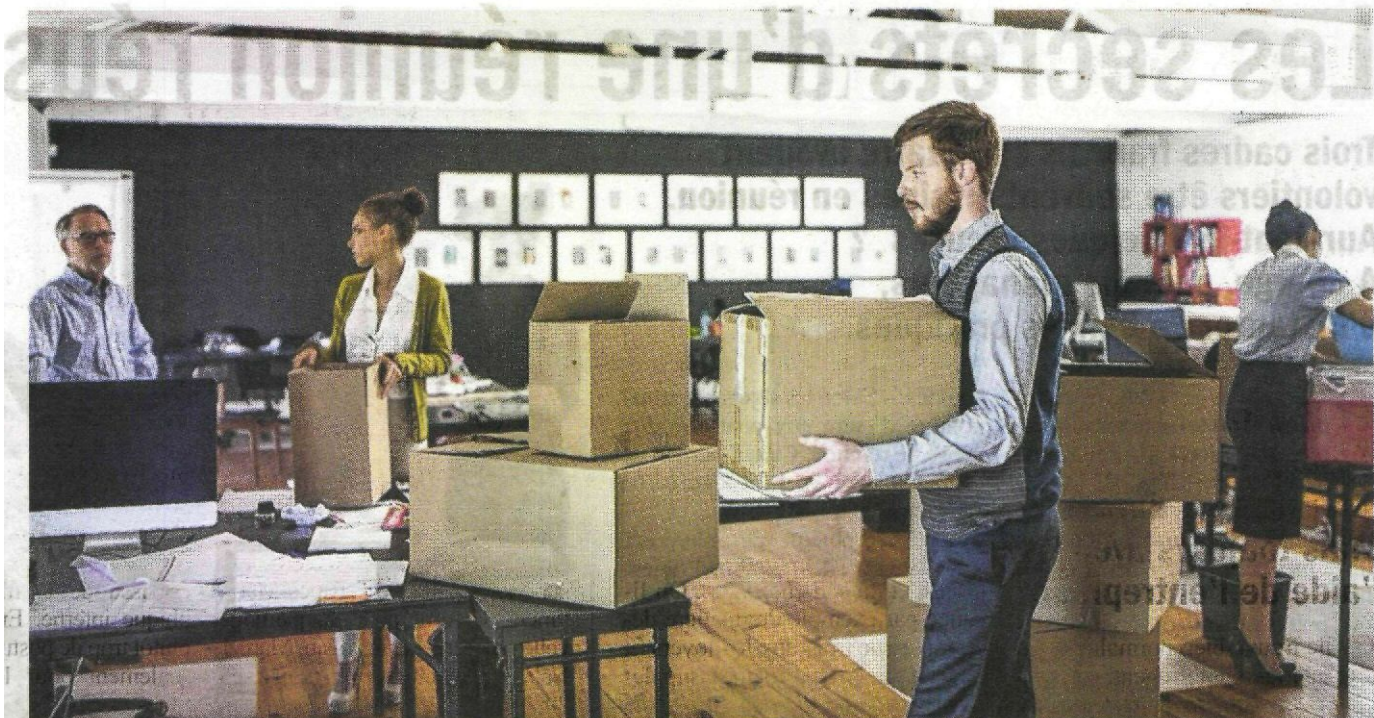
A CONSULTER

- **La dernière étude de l'Ifop** sur « La mobilité géographique en France » : www.ifop.com

23%

des salariés

français ont vécu une mobilité géographique au cours de leurs cinq dernières années de carrière (source : Ifop)



(Getty Images/Portra Images)

Aider son personnel à se projeter

Rassurés sur certains aspects logistiques, les salariés peuvent ensuite envisager les bienfaits d'une mobilité pour leur carrière. Mais toujours avec l'aide de l'entreprise.

Elle trouve bien normal que les salariés s'interrogent. « C'est propre à des facteurs démographiques et sociologiques, observe Marion Veyssier, responsable RH chez EDF. On voit souvent des situations où les deux conjoints travaillent. Ils ont parfois des parents âgés dont ils s'occupent. Ou ce sont des familles recomposées avec des enfants en garde alternée. Tout cela complique aussi la mobilité géographique. » Selon un récent sondage réalisé auprès de ses salariés, seul un tiers affirmait envisager une

éventuelle mobilité dans les cinq années à venir.

Comment les convaincre et les rassurer ? Pour les accompagner, la direction du groupe a investi depuis quatre ans, chez EDF, dans un site « ludo-pédagogique » pour aider les salariés à se projeter. « Cette plateforme a pour vocation de faciliter les parcours professionnels en donnant accès à des informations pratiques de façon simple et vivante », explique Laurence Serrehen Amiel, fondatrice de l'agence Com ci Com ça à l'origine du module. Objectif : rendre le collaborateur acteur de sa mobilité en lui proposant plusieurs scénarios, comme des mobilités en région, en répondant au maximum de questions pratiques. « L'idée est de consulter ce site avant son entretien annuel pour obtenir des réponses concrètes, comme les aides financières en cas de déménagement par exemple, pour pouvoir, ensuite, mener la meilleure réflexion possible. »

« Quand il y a un mouvement avec

la famille, il faut accompagner la logistique, confirme Rita Mouawad, directrice des ressources humaines pour l'Europe de l'ouest et du sud chez CSC. On finance par exemple de manière dégressive sur trois ans les loyers et certains frais de scolarité supplémentaires. » Ce groupe, spécialiste dans le conseil, l'intégration de solutions et de systèmes d'information et l'externalisation, invite lui aussi ses collaborateurs à se projeter. « Grâce à notre "workforce management planning", nos salariés peuvent postuler pour toute nouvelle mission chez nos clients quelle que soit sa localisation. »

Clause de mobilité

Même si une clause de mobilité est inscrite dans beaucoup de contrats, la DRH se défend d'en abuser. « On essaie au maximum de préserver notre capital humain pour proposer aux salariés des fonctions enrichissantes pour eux et dans les meilleures conditions possibles. »

« Nous essayons de proposer un ac-



compagnement matériel et managérial », ajoute Marion Veyssier. EDF dispose aussi de conseillers en parcours professionnel. « On essaie de proposer un encadrement vraiment individuel. Une fois que les questions matérielles sont éva-

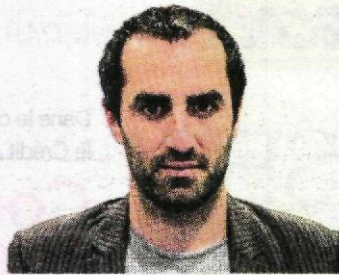
cuées, les salariés peuvent ainsi se concentrer sur leur déroulé de carrière et la possibilité d'accéder à d'autres postes. Et mesurer plus sereinement les avantages d'une mobilité géographique. »



(Photo12/Tetraimages)

■ TÉMOINS

« Les postes en province sont très prisés »



(DR.)

Marcel NAKAM

directeur général chez Jonak

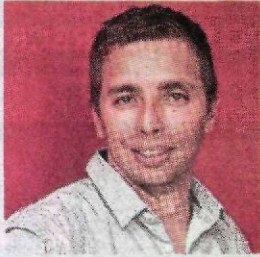
Qui veut déménager à Cagnes-sur-Mer, dans les Alpes-Maritimes ? Comme pour chaque nouvelle ouverture de magasin, Marcel Nakam a fait envoyer un mail à ses 200 salariés. « Dès que nous ouvrons un nouveau point de vente, nous proposons en priorité les nouveaux postes en interne, témoigne le directeur général de la marque de

chaussures Jonak. Le timing est parfois serré. Quand on signe un nouveau magasin en centre-ville, le poste est parfois à pourvoir deux mois plus tard. Quand c'est dans une centre commercial, on a en général six mois. » De quoi freiner l'enthousiasme des salariés ? Apparemment ce n'est pas vraiment le cas. « On dit toujours que les Français ne sont pas mobiles, poursuit-il. Or cela fait trois ans que nous nous développons beaucoup en province et dans 100 % des cas, le nouveau responsable de magasin est issu de la mobilité géographique interne. En général, on a plutôt trop de postulants... » Et pas seulement pour les Alpes-Maritimes... Mais Marcel Nakam reconnaît une particularité à ces flux : avec plus de 70 points de vente en France dont 23 magasins à Paris, les candi-

dates au mouvement émanent souvent de la capitale. « Dans une mobilité géographique, il y a un avantage évident pour l'entreprise : nous confions les clés d'un nouveau magasin à un salarié qui a déjà fait ses preuves. En même temps, le salarié gagne beaucoup aussi. Son niveau et sa qualité de vie augmentent et son bien-être se ressent dans l'entreprise. » Et pas d'inquiétude pour la logistique : l'entreprise finance évidemment le déménagement ainsi que des déplacements et nuits d'hôtels sur place pour préparer sa nouvelle vie. « J'ai une responsable partie de Paris pour vivre à Bordeaux. Avant elle habitait à une demi-heure de Paris et venait travailler en RER. Aujourd'hui, elle est en centre-ville de Bordeaux, paye moitié moins de loyer et peut rentrer chez elle le midi. Les postes en province sont très prisés... »



L'AVIS DE...



« Rendre les salariés acteurs de leur parcours professionnel »

Fabrice MAZOIR
 chef de projet
 chez RegionsJob

(DR.)

◆ **Les salariés français sont-ils mobiles ?**

Pas vraiment. Et quand ils le sont, ils vont toujours un peu toujours la même direction selon nos clients. Les entreprises constatent que leurs salariés sont en général mobiles à l'échelle d'un bassin d'emploi et, de préférence, à l'échelle régionale. Les Français sont traditionnellement très attachés à leur région d'origine. Il y a un ancrage identitaire et culturel. Malgré tout, les flux existent mais restent très hétérogènes. Les franciliens sont ceux qui ont le plus envie de bouger. Mais ils cultivent un solide héliotropisme : ils migrent plus facilement vers des régions comme le Sud-Ouest, l'Ouest, la région Rhône-Alpes et PACA. Globalement vers le soleil et le bord de mer...

◆ **Peut-on imposer une mutation à un salarié ?**

Même s'il existe encore des clauses de mobilité dans

certaines contrats, comme dans la banque par exemple, personne n'a intérêt à ce que la mobilité soit subie. D'ailleurs, le dernier accord de l'ANI (accord national interprofessionnel) sur la sécurisation des parcours professionnels, signé en 2013, va dans ce sens. Il invite les entreprises à évoquer le sujet en amont et à négocier au maximum, en interne, le périmètre des mobilités géographiques envisagées plutôt que d'imposer brutalement une mutation et de mettre fin à au contrat du salarié.

◆ **Comment favoriser le mouvement ?**

Il faut beaucoup communiquer sur les postes à pourvoir. Quand l'entreprise n'est pas menacée, on peut aussi expliquer qu'une mobilité géographique est souvent indissociable d'une mobilité fonctionnelle. Elle est intéressante pour l'entreprise mais aussi pour le salarié qui va gagner en compétences. On casse la routine et on apprend de nouvelles choses. Et encore plus si cette mobilité est liée à une promotion. Mais pour cela, il faut associer les salariés à la réflexion et les rendre acteurs de leur parcours professionnel.

Ils RECRUTENT

■ **CSC**

prévoit de recruter 350 nouveaux talents (consultants, architectes en systèmes d'information) en France : recrutement.csc.fr

■ **Grant Thornton**

anticipe 450 recrutements (audit, expertise-comptable, conseil) pour accompagner ses objectifs de croissance : www.grant-thornton.fr/6-votre_carriere

■ **Le groupe Covéa**

affiche actuellement une vingtaine d'offres sur son

site (conseillers commerciaux, gestionnaires recouvrements ou sinistres...) : www.mmarecrute.fr

■ **Jonak**

la marque de chaussures recrute une vingtaine de vendeurs par an, à Paris et en province : www.jonak.fr/publications/jobs.html

■ **EDF**

recrute plusieurs centaines de nouveaux profils par an (techniciens, ingénieurs, chefs de projet...) : www.edfrecrute.com