

MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE DES SALARIÉS

LA SÉCURISATION DES MOBILITÉS AU SERVICE DE
L'EMPLOI ET DES TERRITOIRES

MOBILITÉ

Quand elle s'applique aux comportements économiques et sociaux, la mobilité désigne l'ensemble des changements de position ou d'état que peuvent connaître les acteurs.

La mobilité peut prendre plusieurs formes qui sont souvent étroitement liées :

- Mobilité géographique (changement de lieu),
- Mobilité sociale (changement de position dans l'espace social),
- Mobilité professionnelle (changement de métier, de fonction, de statut professionnel ou de situation dans l'emploi).

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| Introduction..... | 5 |
| La mobilité, un atout pour les entreprises et pour les salariés | 5 |
| Les mobilités géographiques, pièces manquantes de la sécurisation des trajectoires professionnelles..... | 8 |
| 1. État des lieux des mobilités géographiques des salariés en France | 11 |
| Plus de mobilités géographiques en France qu'on ne le pense..... | 11 |
| Mais une évolution récente qui révèle des tensions..... | 12 |
| Les mobilités géographiques sous la pression de l'emploi..... | 13 |
| Et plus encore sous les tensions du marché du logement | 14 |
| 2. La mobilité vue par les entreprises : la difficile mais incontournable prise en compte de la vie privée des salariés | 16 |
| La mobilité, un outil de gestion et de management nécessaire | 16 |
| Equilibre vie professionnelle, vie personnelle : la mobilité géographique fait bouger les frontières ... | 17 |
| Gérer les mobilités géographiques : une tâche impossible ? | 20 |
| 3. La mobilité vue par les salariés : les vrais coûts de la mobilité | 23 |
| Visibles et invisibles : les vrais coûts de la mobilité pour les salariés | 23 |
| Les mobiles face à l'épreuve de l' « entrée en territoire » | 29 |
| 4. De l'expertise au diagnostic : pour une politique des mobilités à la hauteur des enjeux..... | 33 |
| Trois principes pour fonder une politique de la mobilité géographique des salariés | 33 |
| Réévaluer les initiatives et les outils à mobiliser | 35 |
| 5. Cinq propositions pour la mobilité géographique des salariés en France | 39 |
| 1. Proposer un « diagnostic mobilité » aux salariés et aux demandeurs d'emploi | 39 |
| 2. Mieux intégrer la mobilité géographique aux stratégies de gestion des ressources humaines | 40 |
| 3. Intégrer la mobilité géographique à la responsabilité sociale des entreprises | 40 |
| 4. Mobiliser les pouvoirs publics pour faire entrer la question du logement dans la gestion des mobilités | 41 |
| 5. Renforcement des dispositifs d'aide à la mobilité proposés par Action Logement..... | 42 |
| 6. Résumé | 44 |

INTRODUCTION

L'économie et la société françaises souffrent d'un niveau de chômage élevé et persistant contre lequel il est plus que jamais nécessaire de trouver des leviers d'action concrets et rapidement mobilisables. Comme l'ont affirmé de nombreux rapports et études¹, la mobilité des actifs est l'un des leviers qui permettrait de lutter contre le chômage et d'améliorer la compétitivité de l'économie française.

LA MOBILITÉ, UN ATOUT POUR LES ENTREPRISES ET POUR LES SALARIÉS

L'économie française a d'abord besoin d'une plus grande mobilité professionnelle. Elle permettrait d'aider les chômeurs à se reconverter et à s'orienter vers les secteurs qui expriment des besoins de recrutement ou d'inciter les salariés à élargir leurs compétences et à se préparer au changement en diversifiant leurs expériences professionnelles. En étant plus mobiles, les actifs pourraient postuler à un plus grand nombre d'emplois et trouver celui qui correspond le mieux à leurs attentes et à leurs compétences. Les employeurs pourraient ainsi affiner leur processus de recrutement et mieux s'adapter aux chocs conjoncturels comme aux changements structurels.

Mais les mobilités professionnelles ne peuvent souvent se faire que conjointement à une mobilité géographique. En effet, les activités économiques comme l'agroalimentaire, les services aux personnes, la production industrielle, les fonctions métropolitaines ou encore les activités logistiques ne sont pas localisées uniformément sur le territoire. Le profond paradoxe que connaît l'économie française, qui veut que les employeurs jugent de 20 à 40% des recrutements comme difficiles alors que le chômage est élevé², ne pourra donc être résolu qu'en prenant en compte la nécessité de permettre un meilleur appariement géographique de l'offre et de la demande de travail.

De plus, la crise de la fin des années 2000 a creusé une véritable « **fracture territoriale**³ » entre les territoires les plus dynamiques et les autres. La mobilité géographique permet aux chômeurs de se rapprocher des bassins d'emploi dynamiques. Elle permet aussi aux territoires de construire des politiques

¹ Voir par exemple :

- Conseil d'orientation pour l'emploi (2009), *Rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles*, 63 p.
- Mathilde Lemoine et Etienne Wasmer (2010), *Les mobilités des salariés*, Conseil d'analyse économique, 257 p.
- Jean-François Bernardin (2011), *La mobilité des jeunes*, Conseil économique, social et environnemental, 82 p.
- Claude Greff (2009), *Bouger pour l'emploi* - rapport au Premier ministre, Premier ministre, 174 p.
- Conseil d'Orientation pour l'Emploi (2013), *Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement*, 192 p.

² Conseil d'Orientation pour l'Emploi (2013), *op. cit.*

³ Laurent Davezies (2012), *La crise qui vient : la nouvelle fracture territoriale*, Paris, Seuil, 111 p.

d'attractivité efficaces à même d'éviter que les emplois les plus qualifiés ne soient pas excessivement concentrés dans les aires métropolitaines. **Plus de mobilité est indispensable pour améliorer la fluidité du marché du travail et pour lutter contre les inégalités territoriales.**

Une plus grande mobilité des actifs ne profite donc pas qu'aux salariés et aux employeurs directement concernés. Elle peut créer des **« externalités positives »** en donnant à la fois une plus grande employabilité aux salariés, une plus grande efficacité aux entreprises, et une plus grande souplesse au marché du travail. **Car la mobilité est un « bien public » qui peut bénéficier à l'ensemble des acteurs économiques.**

EXTERNALITÉ

On parle d'externalité quand l'activité d'un agent a des effets sur le bien-être d'un autre agent sans que celui-ci ait payé ou ait été compensé pour ces effets.

6 La mobilité des salariés peut créer des externalités positives : un salarié mobile qui diversifie ses compétences contribuera à rendre plus efficaces son employeur et ses collègues actuels, ainsi que ses employeurs et collègues futurs.

Elle peut aussi créer des externalités négatives, par exemple quand un individu perd son emploi pour suivre la mobilité de son conjoint.

Parce que les externalités ne touchent pas directement les acteurs concernés par la mobilité, il est important d'élaborer des politiques de mobilité dans les entreprises et sur le marché du travail pour les prendre en compte.

BIEN PUBLIC

Un bien public présente deux caractéristiques :

- La non-rivalité (son usage par un acteur n'empêche pas l'usage par d'autres acteurs),
- La non-exclusivité (un acteur qui en bénéficie ne peut pas empêcher les autres d'en bénéficier).

Selon les économistes Peter Auer et Bernard Gazier, la mobilité des salariés respecte ces deux conditions : la mobilité d'un salarié n'empêche pas la mobilité d'un autre, elle crée même mécaniquement une autre mobilité pour remplacer ce salarié, et un salarié mobile ne peut pas empêcher ses collègues ou son employeur de bénéficier des effets positifs de sa mobilité.

Les biens publics sont un enjeu important pour les politiques publiques et la gouvernance des entreprises car ils créent d'importantes externalités positives.

Une plus grande mobilité géographique des salariés peut donc avoir des effets positifs sur l'économie française dans son ensemble. Mais ce constat donne trop souvent lieu à des diagnostics erronés qui ramènent le manque de mobilité à une supposée inappétence à la mobilité qui serait culturellement forte en France. Cette façon trop répandue de considérer les choses ne permet pas de fonder une vraie réflexion sur les moyens d'agir sur la mobilité. Elle ne produit que des injonctions à la mobilité traitant celle-ci comme une boîte noire : certains individus seraient plus disposés à la mobilité que d'autres, et il serait au fond de la responsabilité de chacun de s'engager dans la construction de leur propre employabilité et d'accepter de se montrer disposés à « bouger pour l'emploi⁴ ».

Ces mauvais diagnostics sonnent comme autant de constats d'échec. Ils ne permettent pas aux entreprises et aux pouvoirs publics d'agir pour permettre une plus grande mobilité. Si celle-ci n'est qu'une question de « culture », de « responsabilité » individuelle, de « disposition », il n'y aurait d'autre levier d'action pour la favoriser que de mettre les actifs devant le fait accompli en rendant l'emploi et le logement plus précaires.

Cette conception des enjeux de la mobilité la réduit à un arbitrage strictement professionnel : la mobilité ou le chômage. Elle fait entièrement l'impasse sur la nécessité de « sécuriser » non seulement la dimension professionnelle des mobilités, mais aussi leur impact sur la vie personnelle des salariés.

⁴ Claude Greff (2009), *Bouger pour l'emploi - rapport au Premier ministre*, avril, 174 p.

SÉCURISER

Sécuriser les parcours professionnels consiste à assurer le maintien des droits et des ressources des salariés au fil de leurs mobilités professionnelles (changement de métier ou d'employeur, périodes de chômage...).

La portabilité des droits en cas de changement d'employeur ou la mise en place de droits rechargeables à l'assurance-chômage sont des dispositifs de sécurisation des parcours professionnels.

La sécurisation des parcours professionnels doit aussi prendre en compte les conséquences des mobilités sur la vie privée des salariés (logement, emploi du conjoint...).

LES MOBILITÉS GÉOGRAPHIQUES, PIÈCES MANQUANTES DE LA SÉCURISATION DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

Un des grands défis économiques et sociaux d'aujourd'hui est de réussir à faire gagner le travail et l'emploi en flexibilité sans pour autant imposer plus de précarité : c'est l'objectif des politiques de « **flexicurité** » qui se développent en France et en Europe⁵.

FLEXICURITÉ

La flexicurité désigne l'ensemble des politiques de l'emploi qui visent à atteindre une plus grande flexibilité du travail tout en préservant les droits et les ressources des salariés.

La flexicurité repose sur un compromis : créer une exigence d'adaptabilité pour les salariés tout en prenant en compte les conséquences de la flexibilité sur les trajectoires des salariés.

Elles visent à améliorer le fonctionnement du marché du travail par une plus grande mobilité des salariés tout en garantissant que cette mobilité n'ait pas d'impact négatif sur leurs droits ou leur avenir professionnel.

8

Les politiques de flexicurité visent à passer d'un modèle du « plein emploi » à celui d'une « pleine carrière » qui offrirait aux travailleurs plus d'opportunités et plus d'autonomie pour s'en saisir.

Mais il ne suffit pas de répéter depuis maintenant vingt ans que « le travail dans vingt ans » est voué à être toujours plus flexible⁶. Si l'idée d'une plus grande mobilité professionnelle au cours de la vie fait son chemin, notamment chez les jeunes entrant dans la vie active, la demande de sécurité par l'emploi est forte dans la société française.

La question de la flexicurité doit être pensée dans le bon sens. Ce n'est pas la flexibilité qui peut créer la sécurité, mais bien l'inverse⁷. **Il faut sécuriser les mobilités pour lever les freins et les blocages.**

⁵ Sylvie Célérier, Yannick L'Horty et Dominique Redor (2008), « Introduction », *Travail et Emploi*, janvier-avril, pp. 5-12

⁶ Déjà formulé en 1995 dans le rapport dit « Boissonnat » (Commissariat général du plan (1995), *Le travail dans vingt ans*, Paris, O. Jacob, 373 p.), ce constat a été repris récemment en termes très proches (Centre d'analyse stratégique (2011), *Le travail et l'emploi dans vingt ans*, Paris, la Documentation française, 379 p.

⁷ Peter Auer et Bernard Gazier (2008), *L'introuvable sécurité de l'emploi*, nouvelle édition, Paris, Flammarion, 193 p.

Sur le plan professionnel, la sécurisation des transitions fait l'objet de lentes mais réelles avancées qui laissent envisager l'émergence d'une politique de sécurisation à même de lever les freins à la mobilité professionnelle.

- Droits « rechargeables » à l'assurance-chômage
- Développement de dispositifs de reconversion
- Congés de longue durée
- Portabilité des droits en cas de changement d'employeur

Mais les mobilités géographiques sont presque entièrement laissées à l'écart et ne sont, au mieux, intégrées que comme une conséquence ou un corollaire des mobilités professionnelles.

Or, la mobilité géographique engage de nouveaux facteurs de risques pour les salariés : arriveront-ils à se loger convenablement sur leur territoire d'arrivée ? Ceux d'entre eux qui étaient propriétaires pourront-ils quitter leur précédente résidence principale dans des conditions financières acceptables ? Pourront-ils préserver la vie professionnelle de leur conjoint ou la scolarité de leurs enfants ? Ne risquent-ils pas de s'éloigner de membres de leur famille qui ont besoin d'eux ? **Les questions soulevées par les mobilités géographiques rendent nécessaire de prendre en compte à la fois la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale des salariés**, pour enfin donner les moyens d'une vraie politique de flexicurité⁸.

L'objectif de ce Livre Blanc est d'aider les entreprises et les salariés à faire de la mobilité une opportunité et non une contrainte. Il propose d'expliciter les enjeux soulevés par les mobilités géographiques pour permettre d'identifier les freins mais aussi les leviers d'action sur la mobilité et procède en cinq temps :

1. Dans un premier temps : il dresse un **ÉTAT DES LIEUX DES MOBILITÉS GÉOGRAPHIQUES DES SALARIÉS EN FRANCE**. On verra que la mobilité est plutôt élevée en France, mais qu'elle est soumise aux fortes tensions que connaissent l'emploi et le logement.
2. Dans un deuxième temps, il présente la place qu'occupe **LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE DES SALARIÉS DANS LA VIE DES ENTREPRISES**. On verra que la mobilité est un outil essentiel de la gestion des ressources humaines, mais qu'elle est mal intégrée à la conduite stratégique des organisations.
3. Dans un troisième temps, il adopte **LE POINT DE VUE DES SALARIÉS MOBILES**. On verra qu'une mobilité est toujours coûteuse pour les salariés mais qu'il est possible de valoriser les opportunités qu'elle offre et d'atténuer les contraintes qu'elle impose.

⁸ Alain Lefebvre et Dominique Méda (2006), *Faut-il brûler le modèle social français ?*, Paris, Seuil, 156 p.

4. Dans un quatrième temps, **LA PRISE EN COMPTE DE CES TROIS DIMENSIONS** permettra de proposer trois grands principes de diagnostic et d'évaluation des dispositifs visant à sécuriser les mobilités géographiques des salariés.
5. Seront alors présentées **CINQ PROPOSITIONS TRANSVERSALES, CONCRÈTES ET RÉALISTES** pour aider les entreprises et les acteurs publics à promouvoir et faciliter les mobilités géographiques des salariés. ■

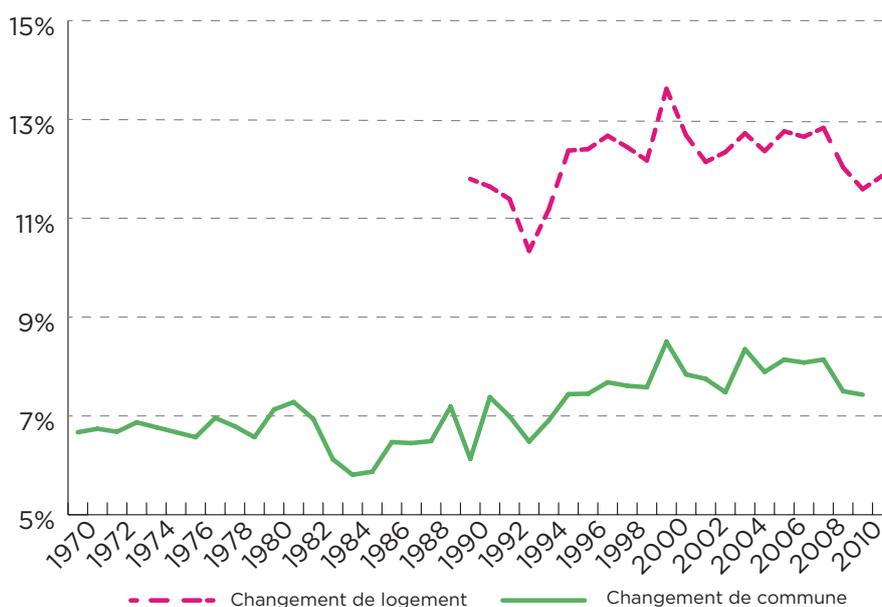
1. ÉTAT DES LIEUX DES MOBILITÉS GÉOGRAPHIQUES DES SALARIÉS EN FRANCE

Les salariés en France sont bien moins réticents à la mobilité que ce qu'on se plaît à dire. Mais la situation de la mobilité géographique des salariés en France est aujourd'hui paradoxale. Alors que les taux de mobilité sont relativement élevés, les mobilités sont soumises à une double tension qui s'est renforcée dans les années 2000 : tension sur l'emploi, et tension sur le logement.

LES MOBILITÉS GÉOGRAPHIQUES EN FRANCE SONT PLUS NOMBREUSES QU'ON NE LE PENSE

Le traitement des enquêtes Emploi produites par l'INSEE permet de mesurer l'évolution de la mobilité géographique en France depuis 1970. On constate que la mobilité géographique a légèrement augmenté et ce, surtout depuis le milieu des années 1980 (graphique 1) :

Graphique 1. Taux de mobilité résidentielle en France depuis 1970



*Champ : individus âgés de 15 à 59 ans, hors entrants sur le territoire métropolitain.
Lecture : entre 1989 et 1990, 6,2% des individus âgés de 15 à 59 ans en France métropolitaine ont changé de commune.
Note : les données sur les changements de logement sans changement de commune ne sont disponibles qu'à partir de 1990.
Source : Sigaud (2014)⁹ d'après enquêtes Emploi, INSEE, CMH-ADISP*

⁹ Thomas Sigaud (2014), Mobilités résidentielles et professionnelles des salariés en France: entreprises, marchés et territoires, une articulation en tension, thèse de doctorat en sociologie, Université Paris-Dauphine, 600 p.

Entre 2010 et 2011, 11,9% des 15-59 ans ont changé de logement ce qui représente près de 4,3 millions de mobiles. Ces mobilités se répartissent comme suit :

- 1,6 millions de changements de logement au sein de la même commune (soit 4,4% des 15-59 ans)
- 1,5 millions de changements de commune au sein du même département (4,2%)
- 1,2 millions de changements de département (3,3%).

Contrairement aux idées reçues, les taux de mobilité géographique sont relativement élevés en France. Ils sont légèrement supérieurs à leurs niveaux d'il y a quarante ans et les comparaisons internationales montrent que si la mobilité est moins élevée en France qu'aux États-Unis ou dans les pays scandinaves, elle est plus élevée qu'en Grande-Bretagne, Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Italie et est deux fois supérieure à celle de l'Espagne¹⁰.

La mobilité géographique est surtout une affaire de cadres, de célibataires et de jeunes. **Mais les écarts de taux de mobilité entre les différentes catégories ont tendance à se réduire depuis le début des années 2000.** Qui plus est, les évolutions structurelles de la société française contribuent à une plus grande mobilité.

C'est le cas de l'augmentation du nombre de diplômés du supérieur qui sont plus souvent mobiles au moment de commencer leurs études puis pour accéder à l'emploi, mais aussi de l'augmentation de la part de cadres dans la population active ou encore du recul de l'âge auquel les individus se mettent en couple, ont des enfants, et sont donc moins mobiles.

12

MAIS UNE ÉVOLUTION RÉCENTE QUI RÉVÈLE DES TENSIONS

Comment expliquer les difficultés que rencontrent les entreprises en matière de mobilité des salariés ? Trois éléments indiquent que la mobilité géographique est effectivement soumise à une réelle tension depuis quinze ans :

- Elle suit une tendance à la baisse depuis 2000
- Elle a connu une forte contraction en 2009
- La part des mobilités avec changement de département est en baisse

Plus spécifiquement, la mobilité avec changement de département des salariés du privé recule depuis quarante ans et s'est établie en-dessous du seuil de 3% au cours des années 2000¹¹. Ces éléments indiquent que si la mobilité géographique est dans l'ensemble plutôt élevée en France, elle n'en est donc pas moins sujette

¹⁰ Aida Caldera Sánchez et Dan Andrews (2011), « Residential Mobility and Public Policy in OECD Countries », *OECD Journal: Economic Studies*, vol. 2011, pp. 185-206

¹¹ Sigaud (2014), *op. cit.*

à deux sources de tension qui se sont exacerbées au cours des années 2000 : l'emploi et le logement.

LES MOBILITÉS GÉOGRAPHIQUES SOUS LA PRESSION DE L'EMPLOI

Les mobilités des salariés correspondent à des transitions bien plus difficiles aujourd'hui qu'elles l'étaient il y a quarante ou cinquante ans quand l'abondance de l'emploi facilitait les transitions professionnelles¹².

La crise de 2008 et la récession de 2009 ont profondément fragilisé l'emploi en France. Il y a eu plus de 300 000 entrées à Pôle Emploi pour licenciement économique en 2009¹³ et le nombre d'emplois détruits est passé de 145 000 en 2008 à 255 000 en 2009 puis 357 000 en 2010¹⁴. Quant au nombre de Plans de Sauvegarde de l'Emploi notifiés à l'administration, il a atteint 2 200 en 2009 soit deux fois son niveau de 2008¹⁵. Malgré une baisse avant la crise, le taux de chômage a durablement augmenté au fil des années 2000 et l'emploi stable a reculé, la part des contrats à durée indéterminée dans l'emploi passant de 55,5% en 2002 à 47,3% en 2012¹⁶.

La fragilisation de l'emploi fait que les mobilités des salariés sont plus souvent contraintes et se déroulent dans des situations où l'emploi est menacé soit individuellement soit collectivement.

Ce contexte a deux effets négatifs sur les mobilités géographiques des salariés :

- Premièrement, il réduit les opportunités professionnelles qui pourraient les inciter à être mobiles.
- Deuxièmement, il réduit les ressources dont ils peuvent disposer pour assumer les coûts de la mobilité. Ces fortes contraintes sur l'emploi ont d'autant plus d'impact qu'elles font écho à un deuxième facteur de tension qui se fait vivement ressentir depuis le début des années 2000 : les **tensions sur le marché du logement**.

¹² Christophe Ramaux (2006), *Emploi : éloge de la stabilité*, Paris, Mille et une nuits, 318 p.

¹³ Céline Charozé (2014), « Les dispositifs d'accompagnement des restructurations en 2012. Le recours aux PSE et aux licenciements économiques s'intensifie au cours de l'année 2012 », *Dares Analyses*, n°019, mars, 10 p.

¹⁴ Anne Bory et Sophie Pochic (2014), « Contester et résister aux restructurations. Comment s'opposer à la « fatalité du marché » ? Introduction », *Travail et Emploi*, n° 137, janvier-mars, pp. 5-20.

¹⁵ Charozé (2014), *art. cit.*

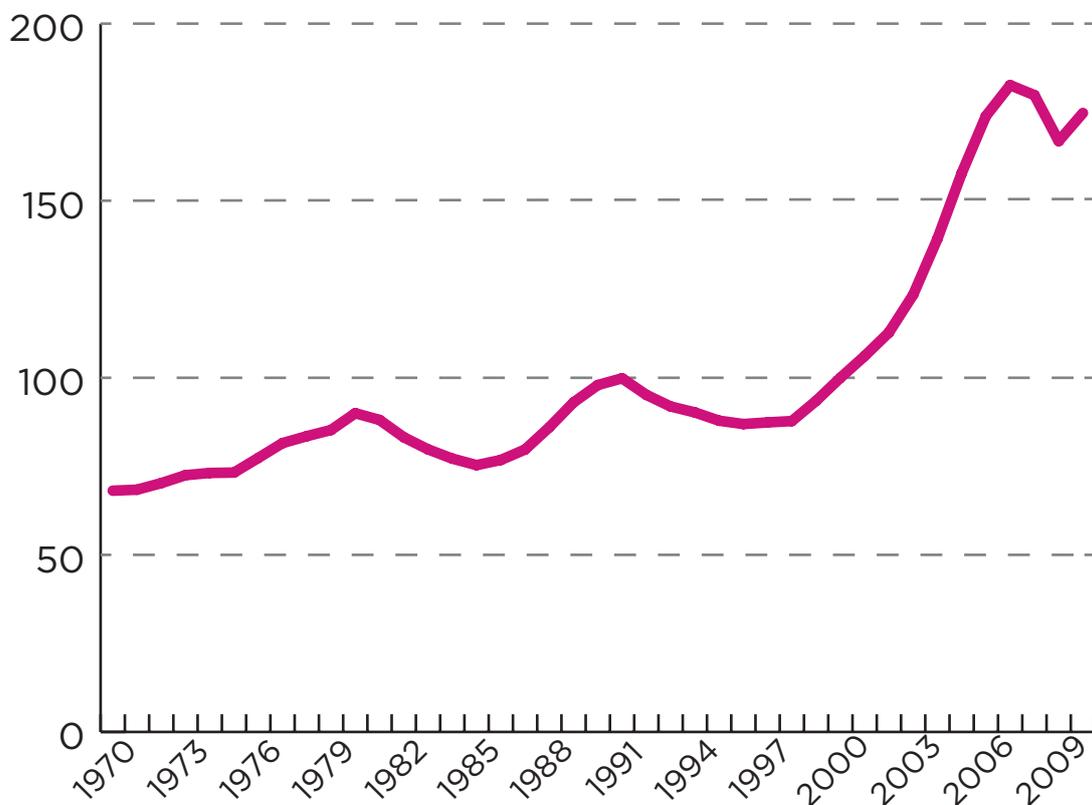
¹⁶ http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=ir-irsocmartra13&page=irweb/irsocmartra13/dd/irsocmartra13_paq4.htm

ET PLUS ENCORE SOUS LES TENSIONS DU MARCHÉ DU LOGEMENT

La France connaît une crise durable du logement due entre autres au déficit chronique de construction. Moins de 300 000 logements ont été produits¹⁷ depuis 2014, confirmant la tendance observée depuis plusieurs années à un déficit s'établissant autour de 100 000 logements par an¹⁸.

Les années 2000 ont été marquées par une exacerbation de cette crise et de ses effets sur l'emploi et la mobilité professionnelle¹⁹. L'indice du prix des logements s'est brusquement et durablement éloigné de sa tendance historique au début des années 2000 (graphique 2) :

Graphique 2. Indice du prix des logements (base 100 en 2000)



Source : D'après CGEDD, « Séries longues de valeurs annuelles de 1800 à 2010 »
<http://www.cgedd.developpement-durable.gouv.fr/prix-immobilier-evolution-1200-a1048.html>

¹⁷ Commissariat général au développement durable (2015), « Construction de logements. Résultats à la fin décembre 2014 », *Chiffres & statistiques*, n°601, janvier, 4 p.

¹⁸ Medef (2015), *Livre Blanc sur le Logement*, 53 p.

¹⁹ Régis Bigot (2011), *Les répercussions directes et indirectes de la crise du logement sur l'emploi*, CREDOC, 61 p.

Cette brusque tension du marché du logement touche très inégalement les territoires.

Une étude récente fait par exemple apparaître quatre marchés résidentiels très tendus : en Île-de-France, en Rhône-Alpes, sur la Côte d'Azur et sur la côte basque²⁰. Il s'agit aussi de régions attractives présentant des soldes migratoires positifs qui contribuent à renforcer les tensions. Celles-ci ont un double impact particulièrement négatif sur les mobilités :

- D'une part, elles rendent difficiles d'accès les zones vers lesquelles pourraient se porter les salariés prêts à bouger pour l'emploi.
- D'autre part, les grandes disparités du marché du logement entre les territoires aggravent la pression sur les mobilités. En effet les salariés propriétaires de leur résidence principale qui voudraient quitter un territoire dont le marché résidentiel est peu dynamique rencontreraient des difficultés pour vendre ou mettre en location leur bien.

Les tensions sur le marché du travail et sur le marché du logement soumettent les salariés à une « double peine » qui contribue à l'érosion des taux de mobilité résidentielle ces dix dernières années. Aujourd'hui, 40% des entreprises disent se sentir concernées par les questions liées au logement de leurs salariés²¹.

Ce n'est donc pas le nombre des mobilités géographiques des salariés qui pose problème en France, mais les tensions sur l'emploi et le logement qui pèsent sur leur déroulement.

15

Le recul des mobilités résidentielles de longue distance en est le symptôme : les salariés disposent de moins de ressources, ont accès à moins d'opportunités, et ont plus de difficultés à changer de logement. **Cette double tension contribue à expliquer les difficultés que disent ressentir les entreprises en matière de gestion des mobilités.**

Mais le propos de ce Livre Blanc n'est pas de chercher à réformer le marché du travail ou le marché du logement, tâche ardue et qui ne peut s'inscrire que dans une temporalité longue. Le Livre Blanc des mobilités géographiques des salariés propose de raisonner à périmètre législatif et réglementaire constant et de montrer comment les questions liées à l'emploi et les questions liées au logement se rencontrent.

On propose ainsi d'identifier les freins à la mobilité mais aussi les moyens d'action pour les lever sans avoir à compter sur une réforme du marché du travail ou du marché du logement. ■

²⁰ Claire Juillard et Hervé Alexandre (2013), « La flambée immobilière dans les villes françaises. Une question d'attractivité ? », *L'Observateur de l'immobilier*, n°84, pp. 34-47.

²¹ Bigot (2011), *op. cit.*

2. LA MOBILITÉ VUE PAR LES ENTREPRISES : LA DIFFICILE MAIS INCONTOURNABLE PRISE EN COMPTE DE LA VIE PRIVÉE DES SALARIÉS

La mobilité géographique est un outil de gestion important pour les entreprises, qui permet plus de souplesse dans les organisations ainsi qu'une meilleure gestion des carrières des salariés.

La mobilité géographique n'est jamais neutre, elle se traduit nécessairement par **l'entrée des questions de vie privée des salariés dans l'entreprise.**

On peut donc observer un paradoxe : si l'utilité de la mobilité géographique est reconnue dans les entreprises, celles-ci ont tendance à mettre à distance les enjeux qu'elle soulève et à ne pas assez l'intégrer à leur conduite stratégique.

LA MOBILITÉ, UN OUTIL DE GESTION ET DE MANAGEMENT NÉCESSAIRE

Comme on l'a vu en introduction, la mobilité géographique est indissociable de la mobilité professionnelle. Celle-ci s'est aujourd'hui imposée comme un outil permettant aux entreprises d'optimiser leur gestion des ressources humaines²².

Les responsables RH rencontrés dans le cadre de l'élaboration de ce Livre Blanc lui reconnaissent de nombreux avantages. Elle permet :

- De faire circuler une culture de groupe ou d'entreprise entre ses différentes entités,
- De renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise,
- De diffuser les compétences et les savoir-faire,
- De créer des synergies en favorisant l'intégration et la coopération entre les différents services ou établissements,
- D'ouvrir de plus grandes opportunités d'évolution professionnelle aux salariés et par là-même de les fidéliser,
- De dynamiser les équipes en évitant les situations de routine considérées sclérosantes...

La mobilité des salariés s'est imposée comme un outil incontournable d'adaptation

²² Pour une présentation du rôle joué par la mobilité, voir par exemple Loïc Cadin *et al.* (2012) *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Dunod, 726 p., et Eric Campoy *et al.* (2011), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Pearson education, 243 p.

aux constantes évolutions des besoins des entreprises²³. Elle est conçue comme un levier d'action efficace pour permettre à l'entreprise de s'adapter à un surcroît ou à une baisse d'activité localisée. Le recours à la mobilité permet ainsi dans un cas d'éviter des recrutements externes considérés comme plus coûteux ou plus risqués, et dans l'autre de ne pas provoquer des licenciements économiques.

La mobilité géographique peut apparaître à l'occasion d'une embauche, d'une mutation ou d'une restructuration. Les mobilités géographiques à l'embauche concernent particulièrement les PME. Celles-ci compensent leur marché interne du travail plus étroit en élargissant le périmètre géographique de leurs recrutements²⁴. Les mobilités géographiques à l'occasion d'une mutation sont plus souvent le fait de grandes entreprises comptant plusieurs établissements et qui développent une politique de gestion des ressources humaines commune. Les mobilités à l'embauche concernent les salariés entrant dans l'emploi, mais aussi ceux qui changent d'entreprise. Elles permettent aux salariés en activité d'avoir accès à plus d'opportunités professionnelles, et aux recruteurs de trouver des compétences rares hors du secteur géographique de leur entreprise. Enfin, les mobilités géographiques jouent un rôle important dans le cadre d'une restructuration ou d'une fermeture de site, en ouvrant aux salariés des opportunités de maintien dans l'emploi.

Qu'elle ait lieu à l'embauche ou lors de la mutation, la mobilité géographique joue un rôle majeur dans la gestion du déroulement des carrières des salariés. Elle est souvent indispensable pour diversifier les compétences, notamment du fait de la séparation géographique entre les sites de production (usines, chantiers, agences commerciales...) plus dispersés dans l'espace et les fonctions support plus concentrées dans les grandes agglomérations. La mobilité est aussi souvent considérée comme une occasion **privilégiée pour évaluer les capacités d'adaptation des salariés** notamment quand il s'agit de les préparer à d'importantes promotions comme la cadratio n ou l'accès à un poste de dirigeant.

Sans être présentée comme un but en soi, la mobilité géographique reste indissociable des diverses formes de mobilité professionnelle qui ont la faveur des responsables RH en entreprise et fait partie de leur « boîte à outils » en matière de gestion des ressources humaines et des compétences. Mais plus que toute autre forme de mobilité, la mobilité géographique des salariés soulève un problème de taille pour les employeurs : **elle fait inévitablement entrer la vie privée des salariés dans l'entreprise.**

²³ Amélie Notais et Véronique Perret (2012), « La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel », *Revue française de gestion*, vol. 7, n°226, pp. 121-136.

²⁴ D'après l'enquête Emploi 2012 de l'INSEE, 60% des salariés de PME ayant connu une mobilité géographique de longue distance l'ont fait dans le cadre d'une embauche, contre 40% des salariés de grandes entreprises.

EQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE, VIE PERSONNELLE : LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE FAIT BOUGER LES FRONTIÈRES

En effet, toute mobilité géographique remet en question les barrières mises par les salariés ou par les employeurs entre vie professionnelle et vie privée.

UNE TENDANCE À L'ATTÉNUATION DE LA FRONTIÈRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE.

D'une part, les considérations d'ordre privé jouent un rôle de plus en plus important dans les choix professionnels des salariés.

On peut y voir l'effet de grandes évolutions sociétales qui viennent changer les relations entre les salariés et leur entreprise et nourrissent de plus fortes attentes des salariés confrontés à une mobilité géographique.

Deux exemples sont souvent évoqués par les responsables RH : l'importance prise par la question des enfants de couples séparés, et par celle de l'emploi du conjoint.

Ainsi, l'augmentation du nombre de divorces et de séparations conjugales fait qu'il y a de plus en plus de salariés vivant une situation de garde partagée ou de garde alternée. Ces situations créent une contrainte familiale très forte qui n'existait pas il y a trente ans. Le développement et les transformations de l'activité féminine sont aussi un enjeu majeur. Si l'activité féminine salariée s'est développée en France dès la fin des années 1960, les modèles traditionnels de gestion de la mobilité géographique ont été construits autour de trois éléments :

- Les mobilités étaient très majoritairement initiées par et pour les hommes,
- Les conjointes étaient peu souvent en emploi,
- Et celles qui l'étaient occupaient des postes peu qualifiés et peu coûteux à quitter.

Ce modèle ne peut plus avoir cours. La main d'œuvre féminine est aujourd'hui de plus en plus qualifiée, a accès à des emplois qui sont de moins en moins considérés comme des activités d'appoint²⁵, **et la diffusion de modèles plus égalitaires de couple fait que les salariés se montrent plus réticents aujourd'hui à « sacrifier » la carrière d'un conjoint au profit de celle de l'autre.**

À l'occasion d'une mobilité géographique ou d'un projet de mobilité géographique, la vie privée des salariés s'invite donc de plus en plus dans l'entreprise. Les responsables RH le voient bien et sont même nombreux à remarquer que les salariés demandent aujourd'hui à l'entreprise de **mettre à leur disposition des outils** pour les aider à concilier leur vie personnelle et professionnelle. La sensibilité

²⁵ Alice Mainguené et Daniel Martinelli (2010), « Femmes et hommes en début de carrière. Les femmes commencent à tirer profit de leur réussite scolaire », *INSEE Première*, n° 1284, février, 4 p.

de l'entreprise à ces questions est de plus en plus souvent évoquée lors des processus de recrutement et partie prenante de l'attractivité des emplois pour les salariés. D'autre part, le cadre juridique impose de plus en plus aux responsables RH de les prendre en compte.

UN CADRE JURIDIQUE QUI IMPOSE DE PRENDRE EN COMPTE LA VIE PRIVÉE DE SALARIÉS

La jurisprudence en matière de mobilité géographique s'est retournée à la fin des années 2000²⁶. Parce qu'elle évalue désormais la mise en œuvre des clauses de mobilité à l'aune de son impact sur la vie personnelle et familiale des salariés, cette jurisprudence impose de fait aux employeurs de faire de même²⁷.

En effet, le lieu de travail fait partie depuis 1991 des éléments essentiels du contrat de travail et ne peut être modifié sans l'accord du salarié si ce changement n'a pas lieu au sein du même secteur géographique²⁸. En présence d'une clause de mobilité dans le contrat de travail, le lieu de travail relève à nouveau du pouvoir de direction de l'employeur ; un salarié qui refuse une mobilité géographique peut alors être licencié pour faute. Mais depuis 2008, même la signature d'une clause de mobilité validée sur le fond ne suffit plus à qualifier de faute le refus d'une mobilité géographique par un salarié. En effet, la Cour de cassation évalue désormais la mise en œuvre des clauses de mobilité à l'aune du droit à une vie personnelle et familiale des salariés.

Inscrit notamment dans la Convention européenne des droits de l'homme, il s'agit d'un droit fondamental dont l'exercice par le salarié est toujours légitime²⁹. C'est donc désormais à l'employeur non seulement de prouver qu'une mobilité géographique sert bien ses intérêts légitimes, mais aussi de justifier que l'impact de cette mobilité sur la vie privée du salarié est proportionnée au regard du poste qu'il occupe.

L'évolution de la jurisprudence en matière de mobilité géographique des salariés impose de fait une nouvelle obligation aux employeurs : prendre en considération la vie privée des salariés. La Cour de cassation a ainsi tranché en faveur d'un salarié qui avait refusé une mobilité géographique parce qu'il venait de s'installer dans un logement lui permettant d'assurer son droit de garde de ses enfants après un divorce³⁰. L'appréciation de l'impact d'une mobilité sur la vie privée des salariés est aujourd'hui bien plus large qu'il l'était à la fin des années 1990, quand seules des situations familiales « critiques » étaient invoquées pour annuler des licenciements

²⁶ Voir notamment l'arrêt de la Chambre sociale de la Cour de cassation du 14 octobre 2008, n°07-40.523, publié au bulletin.

²⁷ Florence Canut (2011), « Le secteur géographique », *Droit social*, n°9, pp. 923-929.

²⁸ La notion de secteur géographique a été créée par la jurisprudence à la fin des années 1990. Elle est appréciée par les juges du fond en fonction de la distance et des moyens de transport entre l'ancien et le nouveau lieu de travail, indépendamment donc du lieu de résidence du salarié.

²⁹ Laurène-Kristie Gratton (2011), *Les clauses de variation du contrat de travail*, Paris, Dalloz, 489 p.

³⁰ Cass. soc., 23 mars 2011, 09-69.127.

pour faute³¹. Les commentateurs vont même jusqu'à considérer que certains arrêts ouvrent l'éventualité de voir apparaître un « droit à la mobilité » pour motifs privés au titre duquel ils pourraient demander à leur employeur d'accepter une mutation qui leur permettrait de faire face à un problème d'ordre personnel ou familial³².

La mobilité géographique met toujours en jeu la vie privée : c'est là sa caractéristique majeure. Prendre en compte cette donnée est une nécessité qui s'impose aux employeurs, ne serait-ce que pour assurer la sécurisation de la mise en œuvre des clauses de mobilité.

Pourtant, la mobilité géographique est encore trop souvent laissée au second plan dans la gestion des ressources humaines et, d'une manière plus générale, dans la conduite stratégique des entreprises.

GÉRER LES MOBILITÉS GÉOGRAPHIQUES : UNE TÂCHE IMPOSSIBLE ?

En effet, la gestion des mobilités dans les entreprises présente un paradoxe : la mobilité est valorisée, la nécessité de prendre en compte les considérations liées à la vie privée des salariés est reconnue, mais les pratiques de gestion des mobilités les ramènent essentiellement à leur dimension professionnelle. La mobilité géographique se traduit par une véritable invasion du professionnel par le privé qui s'avère très difficile à gérer.

20

En premier lieu, il est frappant de remarquer que la mobilité géographique est à peu de choses près absente des manuels de gestion des ressources humaines. Elle est parfois évoquée mais uniquement comme un corollaire des mobilités professionnelles et jamais comme une forme de mobilité en tant que telle³³. Cette absence est révélatrice d'un manque plus général : **les responsables RH et les dirigeants d'entreprises ne sont pas toujours formés aux enjeux de la mobilité géographique.** Cependant ils peuvent mobiliser leurs ressources personnelles, leur propre expérience de la mobilité, leurs compétences professionnelles générales leur permettant une réelle sensibilité aux questions qu'elle soulève. Mais ils manquent cruellement d'outils pour assurer le succès des mobilités géographiques des salariés. Cette carence n'est sans doute pas étrangère à l'absence presque totale, jusqu'au début des années 2010, de cette question dans la littérature académique en sciences de gestion et des organisations. Les auteurs qui s'en sont saisis n'hésitent pas à appeler à un « changement de paradigme » en matière de mobilité infranationale et à dénoncer une « doxa managériale » pour laquelle prévaut une « anthropologie silencieuse » qui conçoit l'homme « comme

³¹ Catherine Davico-Hoarau (2013), « Actualité de la clause de mobilité », *Jurisprudence Sociale Lamy*, n°337, pp. 4-7.

³² Gratton (2011), *op. cit.*

³³ Sigaud (2014), *op. cit.* La mobilité géographique internationale est, elle, plus souvent évoquée mais dans le cadre tout à fait dérogatoire de l'expatriation.

Encadré 1. Un responsable RH conscient des enjeux, mais désarmé pour y faire face

Comptant une dizaine d'années d'expérience dans des fonctions RH, monsieur B. est responsable « carrières et mobilités » en charge des équipes commerciales d'une société de matériaux. Issu du management opérationnel, et après avoir travaillé dans plusieurs secteurs d'activité, il est venu aux ressources humaines « sur le tard » à l'occasion d'une restructuration chez l'un de ses précédents employeurs :

Monsieur B. : « Ça a été une expérience importante parce qu'elle a été dure, dure pour tout le monde : il y avait trente personnes à accompagner, et aucune n'a accepté de reclassement avec mobilité géographique. D'une certaine manière, cela m'a confronté à la réalité des ancrages des collaborateurs dans leur territoire ».

Si aujourd'hui il gère essentiellement des mobilités consécutives à un recrutement ou à une mutation, cette première expérience l'a profondément sensibilisé aux enjeux de la mobilité géographique.

Monsieur B. : « Il y a toujours deux aspects dans une mobilité : l'aspect professionnel et l'aspect personnel. Et l'aspect personnel peut peser plus. Quand on a des enfants, s'éloigner de sa famille c'est un coût, il faut trouver un mode de garde. Les gens font une sorte de calcul que nous sommes bien obligés de prendre en compte sous peine d'être hors-sujet ».

Mais comme beaucoup de responsables RH, monsieur B. manque de ressources et d'outils pour valoriser sa connaissance des enjeux soulevés par la mobilité géographique :

Monsieur B. : « Le problème, c'est qu'il y a un grand décalage entre les discours qui font la promotion de la mobilité dans l'entreprise, et le manque de dispositifs concrets pour vraiment la valoriser. La question de la mobilité n'est pas posée dans l'entreprise, on ne parle jamais de l'emploi du conjoint par exemple. Et dans le cadre de la GPEC, rien n'est prévu pour faire la différence entre les mobilités avec un volet géographique et les autres ».

Aujourd'hui, monsieur B. ne peut faire traiter les mobilités géographiques qu'au cas par cas, de manière ponctuelle. Mais son temps est limité, et de nombreuses questions sortent de son domaine de compétence. Il lui manque de pouvoir s'appuyer sur une véritable politique de mobilité, qui explicite les objectifs que se fixe l'entreprise ainsi que les moyens qu'elle se donne pour les atteindre, et sans laquelle la question des mobilités géographiques ne peut relever que d'un « bricolage » jamais stabilisé.

naturellement mobile » et lui prête une « indifférence affective au territoire »³⁴.

Pourtant, certaines innovations RH comme le développement de logiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ou la formalisation des politiques en matière de mobilité dans des « chartes mobilité », contribuent à expliciter cette question. Les restructurations ou les Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) peuvent aussi être l'occasion de poser la question de la mobilité géographique dans les propositions de reclassement. Dans l'ensemble, même les acteurs les plus sensibilisés aux enjeux de la mobilité géographique ne sont généralement pas en situation de bien les intégrer aux pratiques de leur entreprise.

En effet, la mobilité géographique soumet les responsables RH à une réelle tension. D'un côté ils ne peuvent la gérer qu'en prenant en compte, et parfois de manière très détaillée, la vie privée des salariés. De l'autre, ils ont bien conscience qu'ils ne sont pas en position d'être autorisés à le faire.

Prendre en compte les questions liées au logement, au conjoint ou aux enfants supposerait de faire sortir la relation entre l'entreprise et les salariés du plan strictement professionnel. Non seulement il n'est pas sûr qu'une telle démarche soit souhaitée par les salariés, mais il n'est pas sûr qu'elle soit souhaitable pour les responsables RH ou les managers qui considèrent souvent que séparer le privé du professionnel est aussi une mesure de prudence et de bon sens...

La gestion des mobilités géographiques pose aussi des problèmes de temps et d'outils. Ni les managers, ni les RH d'établissement, ni les services RH centraux ne sont spécialistes des questions de logement et de territoire que soulève la mobilité géographique. Mais ils peuvent agir en identifiant des partenaires spécialisés leur permettant d'amener les solutions appropriées à leurs salariés mobiles pour lever les freins et dépasser les blocages. ■

³⁴ Céline Schmidt et Philippe Robert-Demontrond (2012), « Territoire et mobilité géographique infranationale », *Revue française de gestion*, vol 7, n° 226, pp. 107-120.

3. LA MOBILITÉ VUE PAR LES SALARIÉS : LES VRAIS COÛTS DE LA MOBILITÉ

Parce qu'elle met en jeu leurs choix résidentiels, la mobilité géographique des salariés n'est jamais neutre et a toujours un impact sur leur mode de vie. La mobilité géographique est une « expérience sociale totale »³⁵ : les choix résidentiels sont coûteux, difficilement réversibles, engagent toutes les dimensions de la vie des salariés.

Cette partie vise à montrer comment se *déroulent* les mobilités géographiques des salariés. Le retour des salariés et des entreprises sur la mobilité révèle une série de constantes sociologiques qui ne dépendent ni du type de mobilité (mutation, embauche, restructuration), ni des caractéristiques personnelles des mobiles. Le parti pris de ce Livre blanc est de traiter toutes les mobilités géographiques des salariés comme un même phénomène, afin d'identifier les freins à la mobilité ainsi que les opportunités que celle-ci peut apporter pour les salariés.

Pour réussir les mobilités, il faut d'abord avoir conscience des coûts visibles et invisibles qu'elle représente pour les salariés. Mais dans le même temps, toute mobilité peut être une opportunité, tant sur le plan professionnel que familial et personnel.

VISIBLES ET INVISIBLES : LES VRAIS COÛTS DE LA MOBILITÉ POUR LES SALARIÉS

23

Si les déterminants d'une mobilité sont complexes, il ne faut pas pour autant sous-estimer la capacité des salariés à faire des choix raisonnés en calculant les coûts et les bénéfices d'une éventuelle mobilité. Car la mobilité géographique est coûteuse pour les salariés et les coûts qu'elle occasionne sont toujours un frein au déplacement, quels que soient les bénéfices qu'ils peuvent en tirer. Une partie de ce coût est visible et peut être aisément calculée tant par les salariés que par leurs employeurs. Une autre partie de ce coût, par contre, est invisible. Plus difficile à objectiver, elle n'en est pas moins réelle.

La mobilité a d'abord des coûts visibles. Certains sont directement liés au changement de résidence : outre les frais liés au déménagement, on estime ainsi le coût moyen des transactions immobilières en France à 14% de la valeur de la propriété, dont 11% à la charge de l'acheteur, un niveau qui n'est dépassé que par celui de la Belgique³⁶.

Ces coûts expliquent que, toutes choses égales par ailleurs, le fait d'être propriétaire

³⁵ Vincent Kaufmann (2005), « Mobilités et réversibilités : vers des sociétés plus fluides », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 1, n° 118, pp. 119-135.

³⁶ Nicolas Costes et Sabrina El Kasmi (2013), « Les freins à la mobilité résidentielle pénalisent-ils la qualité de l'appariement sur le marché du travail ? », *Trésor-éco*, n°116, septembre, 4p.

a un effet fortement négatif sur la probabilité d'être mobile³⁷.

Les propriétaires sont ainsi incités à espacer leurs mobilités résidentielles pour amortir ces coûts, surtout si leurs revenus et leur apport à l'achat sont modestes.

Les locataires sont, eux, soumis aux frais d'agence immobilière et au versement du dépôt de garantie. Le principe de non-cumul entre **GRL** et cautionnement, repris dans la majorité des dispositifs de **GLI**, fait que de nombreux salariés en CDD ou

GLI/GRL

La garantie des loyers impayés (GLI) se contracte directement auprès d'un administrateur de biens qui a traité avec un assureur. Les conditions générales varient selon les prestataires, mais les plafonds de remboursement sont généralement plus élevés que ceux de la GRL.

La garantie des risques locatifs (GRL) est un dispositif par lequel un bailleur souscrit un contrat avec une compagnie d'assurance afin de se prémunir contre certains risques liés à la location. Ce dispositif prend en charge les risques d'impayés de loyer (charges comprises), les dégradations locatives sur toute la durée du bail ainsi que les frais de procédures en cas de défaillance du locataire. En cas de souscription d'un contrat socle GRL, aucune caution ne peut être demandée, y compris pour les étudiants ou apprentis.

24

en période d'essai de CDI se voient refuser l'accès au logement locatif.

Les travaux en cours pour la refonte de la GRL prennent tout leur sens et sont essentiels pour simplifier à l'avenir l'accès au logement.

D'autres coûts de la mobilité peuvent être indirects, par exemple quand un salarié s'installe dans un territoire au marché résidentiel tendu et voit ses dépenses de logement augmenter ou quand il rejoint un poste dans lequel les opportunités d'intéressement sont moins importantes. On peut aussi penser au coût en temps qui se fait sentir tant pour ceux qui déménagent que pour ceux qui choisissent d'allonger leurs déplacements pour ne pas avoir à déménager.

Si les situations de célibat géographique, de multilocalité résidentielle ou de mobilités pendulaires longues ne sont plus exceptionnelles aujourd'hui, ces choix sont toujours coûteux en temps, en argent et en stress pour les salariés et leurs familles.

Tous ces coûts peuvent être calculés tant par les salariés que par leurs employeurs.

³⁷ Thierry Debrand et Claude Taffin (2005), « Les facteurs structurels et conjoncturels de la mobilité résidentielle depuis 20 ans », *Economie et Statistique*, n°381-382, pp. 125-146.

Mais il est un deuxième ordre de coûts qui restent largement invisibles aux salariés qui n'en prennent souvent conscience qu'une fois qu'ils vivent la mobilité. Et parce qu'ils sont liés à l'impact qu'a la mobilité sur la vie privée des salariés, ces coûts restent aussi invisibles aux employeurs.

En effet, les modes de vie des individus sont indissociables des territoires dans lesquels ils s'inscrivent, et sont donc toujours mis en cause par une mobilité géographique.

Chaque territoire commande un jeu de ressources et de contraintes spécifique auquel les individus confrontent leurs aspirations en termes de vie professionnelle, personnelle, familiale et résidentielle. Une part de ce jeu de ressources et de contraintes est d'ordre objectif : par exemple, les grandes aires urbaines offrent plus d'opportunités professionnelles mais le logement y est beaucoup plus coûteux, notamment pour ceux qui souhaitent habiter en centre-ville.

Une autre part est au contraire indissociable des individus eux-mêmes: c'est le cas de la proximité avec les membres de la famille ou avec les amis et connaissances, qui joue un rôle souvent essentiel dans les relations qu'entretiennent les individus avec leur entourage³⁸. Plus les individus sont ancrés dans un territoire, plus ils sont capables de valoriser les ressources qu'il propose et de composer avec les contraintes qu'il impose. Ces « ressources de la proximité »³⁹ peuvent être indispensables aux individus dont les revenus sont plus modestes et les trajectoires professionnelles moins stables.

Les coûts invisibles de la mobilité peuvent jouer un rôle déterminant dans les trajectoires des salariés. Il est donc impossible de résumer la question de la mobilité géographique à sa seule dimension professionnelle, par exemple en la ramenant à la seule alternative de la mobilité ou du chômage. Etudiant le cas du déménagement d'une usine, la sociologue Cécile Vignal a ainsi montré que la décision de la majorité d'entre eux de ne pas suivre leur emploi et de rester dans un bassin d'emploi en difficulté n'avait rien d'aberrant. Pour conserver leur emploi d'exécution, il leur aurait fallu se couper d'un dense réseau de solidarités locales, du soutien de leur famille ainsi que de tout un ensemble d'activités professionnelles « secondaires » qui jouent un rôle non négligeable dans leur mode de vie⁴⁰. L'ancrage dans les territoires ne peut pas être interprété comme le signe d'une inappétence culturelle à la mobilité : il permet de véritables projets bien plus raisonnés qu'il peut paraître aux observateurs extérieurs. **Parce qu'elle impose aux salariés de renoncer à leurs ancrages, les coûts invisibles de la mobilité géographique se font toujours ressentir et ce y compris pour les plus mobiles**

³⁸ Pour le rôle de la proximité dans les relations familiales, voir Catherine Bonvalet et Éva Lelièvre (2012), *De la famille à l'entourage : l'enquête Biographies et entourage*, Paris, INED, 470 p. Pour le rôle de la proximité dans les relations sociales et amicales, voir Claire Bidart, Alain Degenne et Michel Grossetti (2011), *La vie en réseaux : dynamique des relations sociales*, Paris, PUF, 354 p.

³⁹ Sylvie Fol (2010), « Encouragement ou injonction à la mobilité ? », *Projet*, vol. 314, n°1, pp. 52-58.

⁴⁰ Voir Cécile Vignal (2005), « Les espaces familiaux à l'épreuve de la délocalisation de l'emploi : ancrages et mobilités de salariés de l'industrie », *Espaces et sociétés*, vol 120-121, n°2, pp. 179-197 et Cécile Vignal (2005), « Logiques professionnelles et logiques familiales : une articulation contrainte par la délocalisation de l'emploi », *Sociologie du travail*, vol 47, n°2, pp. 153-169.

d'entre eux.

Une bonne politique de mobilité ne saurait faire l'impasse sur les coûts visibles et invisibles qu'elle occasionne. S'ils sont largement liés à la vie privée des salariés et à la façon dont ils composent leurs modes de vie, cela ne veut pas dire que les salariés doivent être les seuls à les assumer.

Les employeurs doivent au contraire s'engager à leurs côtés pour les aider à identifier ces coûts, à les évaluer, et à construire des projets de mobilité suffisamment riches en opportunités pour les compenser, par exemple en mobilisant les compétences des acteurs de la Relocation.

Encadré 2. Stéphane, une trajectoire exemplaire à l'épreuve des coûts invisibles de la mobilité

Stéphane a 33 ans. Célibataire et sans enfant, il travaille depuis dix ans pour une grande chaîne de distribution de prêt-à-porter. Il a connu une promotion professionnelle exemplaire : après avoir abandonné ses études professionnelles avant le baccalauréat, il a enchaîné les petits boulots et a commencé à travailler pour son employeur actuel comme vendeur à temps partiel. Passé à plein temps, il a été « repéré » et a intégré le programme interne de développement des compétences. Gravissant un à un les échelons, il est devenu directeur de magasin en six ans.

L'ascension professionnelle de Stéphane s'est faite par une succession de mutations avec mobilité géographique. Chacune a été l'occasion pour lui de saisir des opportunités de postes, d'élargir sa connaissance du groupe en se confrontant aux réalités de différents magasins :

Stéphane : « Je savais que c'était possible de grimper et de devenir directeur, mais je ne pensais pas que ça viendrait si vite. La première mutation ce sont les RH qui me l'ont proposée pour commencer à évoluer. Après je me suis vraiment consacré au boulot et j'ai saisi les occasions qui se présentaient. Et puis changer de décor, changer d'équipe, ça m'a aidé à rester dans la bonne dynamique ».

Aujourd'hui, Stéphane vient d'obtenir une mutation dans une très grande ville, sa cinquième ville en sept ans, mais il vit cette dernière mobilité géographique comme l'occasion de « faire une pause » :

Stéphane : « Si je me suis installé ici, c'est aussi parce qu'il y a plusieurs magasins : je pourrai changer sans forcément changer de vie. Les mutations, à la longue, c'est quand même fatigant. Je n'ai pas eu le temps de me faire des amis, ni de rencontrer quelqu'un... Au final, on devient solitaire à force de bouger ».

Si Stéphane a été très mobile pour sa carrière, cela ne veut pas dire qu'il n'a pas ressenti les coûts invisibles de la mobilité. Aujourd'hui, il veut « donner une chance » à sa vie personnelle, choisir une ville « qui lui ressemble », prendre le temps de créer des liens... Sa dynamique professionnelle est intacte, mais il n'est plus prêt à payer le coût du mode de vie nomade qui a été le sien, et Stéphane s'interroge : son employeur saura-t-il prendre en considération cette tension et lui proposer de nouvelles façons de continuer à valoriser sa belle dynamique professionnelle ?

FAIRE DE LA MOBILITÉ UNE OPPORTUNITÉ

Car la mobilité géographique ne saurait être considérée comme une seule contrainte pour les salariés, bien au contraire. Elle ouvre aussi de nouvelles opportunités tant sur le plan professionnel que personnel, et peut arriver au « bon moment »⁴¹.

Les salariés ont conscience de l'intérêt que peut avoir la mobilité géographique sur le plan professionnel, notamment dans certains secteurs comme la grande distribution ou la banque de détail où **les opportunités de carrière** vont souvent de pair avec des changements d'établissement. De plus, ils savent le rôle qu'elle joue dans la diversification de leurs compétences et la construction de leur employabilité : certains salariés valorisent leur mobilité géographique comme un signal de leur dynamisme, un symbole de leur volonté de s'engager dans leur carrière. Sur le plan salarial, il a pu être établi que la mobilité géographique a un effet significatif au fil des carrières⁴², un effet qui est même estimé comme supérieur à celui du diplôme et de la formation initiale par certaines études⁴³.

La mobilité géographique peut aussi être considérée par certains salariés comme le prix à payer pour rejoindre un employeur particulièrement recherché ou pour décrocher un CDI. S'il ne faut pas ramener la mobilité géographique à sa seule dimension professionnelle, il n'en faut néanmoins pas sous-estimer l'importance de cette dernière. Le cas de fermeture de site évoqué plus haut le confirme : les ouvriers qui ont choisi de suivre le déménagement de leur usine et de garder leur emploi ont aussi été ceux qui y voyaient l'opportunité d'être promus à des postes de maîtrise. Les opportunités professionnelles peuvent jouer un rôle moteur. Des ouvriers qui n'acceptent pas d'être mobiles uniquement pour conserver leur emploi accepteraient de l'être s'ils se voyaient proposer des opportunités professionnelles à même de compenser les coûts visibles et invisibles de la mobilité.

La mobilité géographique peut aussi être une **opportunité pour la vie personnelle et familiale des salariés**.

On a évoqué plus haut le fait que les individus composent leurs modes de vie à partir du jeu de ressources et de contraintes toujours spécifique que propose le territoire dans lequel ils vivent. C'est donc que la mobilité peut être l'occasion de s'éloigner des contraintes de ce territoire, comme par exemple un marché du logement tendu ou un environnement résidentiel dégradé, et d'accéder à de nouvelles ressources. Le mode de vie des individus n'est pas toujours satisfaisant ou stable, et une mobilité géographique peut permettre de résoudre certaines tensions. C'est le cas par exemple de salariés qui profitent d'une mobilité géographique pour changer l'environnement scolaire de leurs enfants ou pour concrétiser le projet de reconversion professionnelle de leur conjoint. Ce sont des cas dans lesquels les freins à la mobilité peuvent se retourner et devenir des

⁴¹ Alan Metcalfe (2006), « 'It was the right time to do it' : moving house the life-course and *Kairos* », *Mobilities*, vol. 1, n°2, pp. 243-260.

⁴² Gilles Margirier (2006), « Mobilité géographique et salaires à l'entrée sur le marché du travail », *Revue d'économie politique*, vol. 116, n°5, pp. 657-681.

⁴³ Philippe Lemistre et Marie-Benoît Magrini (2008), « La mobilité des jeunes ouvriers et employés est-elle rentable ? », *Economie & prévision*, vol. 4, n°185, pp. 63-88.

moteurs.

Une mobilité géographique peut donc arriver au « bon moment » quand elle permet aux individus d'accéder à de nouvelles ressources ou de se libérer de certaines contraintes. Mais encore faut-il que les salariés soient en mesure d'identifier et de valoriser les ressources que peut leur apporter leur nouveau territoire. Or, c'est souvent l'incertitude autour de ce point qui les rend réticents à être mobiles.

LES MOBILES FACE À L'ÉPREUVE DE L' « ENTRÉE EN TERRITOIRE »

Le logement joue un rôle central dans les modes de vie des individus, et en chercher un nouveau est tout sauf anodin. Pour réussir leur mobilité, les salariés doivent en effet confronter leurs attentes et leurs aspirations à un nouveau territoire au cours d'un processus complexe d'« entrée en territoire » qui nécessite de mettre en œuvre des compétences que les salariés sont loin de tous maîtriser⁴⁴. Les mobiles sont confrontés à trois défis : savoir **quoi** chercher, savoir **où** chercher, et savoir **comment** chercher. Chacune de ces étapes met en jeu leur capacité à faire de la mobilité une opportunité.

SAVOIR QUOI CHERCHER

La première difficulté pour les mobiles est de réussir à formuler des critères de recherche pour un nouveau logement. Au-delà de critères très génériques (de nombre de pièces, de budget), cette première étape présente déjà des difficultés. Les mobiles doivent pouvoir expliciter leurs attentes, les hiérarchiser, et enfin identifier les caractéristiques qui répondraient à ces attentes. En d'autres termes, ils doivent transformer leurs aspirations en critères précis de recherche. De plus, ces critères doivent être réalistes, c'est-à-dire susceptibles d'être satisfaits au vu du budget du mobile et du niveau des prix sur le marché du logement du territoire dans lequel il s'installe. La capacité à bien formuler sa recherche de logement est sur ce point essentielle. Le marché joue en effet le rôle d'un principe de réalité qui impose toujours aux individus de faire des compromis, par exemple entre centralité et taille du logement. Mieux la recherche de logement a été formulée, et plus il sera facile pour les mobiles de faire ces compromis et de trouver un logement qui leur convienne. Ce travail est d'autant plus délicat qu'il suppose une bonne connaissance du territoire d'accueil, de l'état de son marché résidentiel et de ses spécificités locales. Autant d'informations dont manquent la plupart des mobiles qui se confrontent à un nouveau territoire, et qu'il est coûteux en temps et en énergie d'aller collecter.

⁴⁴ Thomas Sigaud (2015), « Accompagner les mobilités résidentielles des salariés : l'épreuve de l'entrée en territoire », *Espaces et sociétés*, vol. 3, n°162.

SAVOIR OÙ CHERCHER

La deuxième difficulté qui se présente aux mobiles est de réussir à localiser leur recherche, c'est-à-dire d'identifier les quartiers, les communes ou les environs dans lesquels concentrer leur recherche. Pour cela, il leur faut réussir à avoir une lecture fine du territoire dans lequel ils s'installent : les spécificités locales peuvent se jouer à l'échelle du quartier. Cette lecture est difficile pour ceux qui ne vivent pas ou n'ont jamais vécu dans ce territoire. Certains, bien sûr, peuvent mobiliser des ressources dans ce but : ils mobilisent leur réseau familial et amical, vont se renseigner sur internet ou auprès des collectivités locales, consacrent du temps à découvrir leur nouveau territoire. Mais ce processus de découverte est là encore long, coûteux, en décalage avec la temporalité souvent très resserrée des mobilités géographiques professionnelles, et difficile à mener pour les mobiles les plus jeunes ou les moins expérimentés en matière de mobilité.

SAVOIR COMMENT CHERCHER

La troisième difficulté pour les mobiles est qu'ils doivent confronter leurs aspirations et leurs critères de recherche à la réalité des marchés résidentiels locaux. Cette confrontation peut se transformer en véritable épreuve. Certes, l'accès aux « petites annonces » n'a jamais été aussi aisé qu'aujourd'hui, notamment avec le développement de sites internet et d'applications numériques spécialisés. Mais cette accessibilité de l'offre est en partie une illusion. D'abord parce qu'il est difficile pour un profane d'évaluer le rapport qualité/prix d'un logement à partir d'une simple petite annonce. Ensuite parce que les petites annonces ne donnent pas une image fidèle des marchés résidentiels locaux : il faut savoir les lire, les interpréter, dépasser les présentations partielles ou partiales des logements et des quartiers... Il ne s'agit pas là de difficultés rédhibitoires qui empêcheraient les salariés de trouver un logement, mais elles génèrent un risque pour les mobiles qui n'ont pas toutes les ressources nécessaires pour trouver un logement qui répondrait bien à leurs attentes en matière de mode de vie.

La confrontation aux marchés résidentiels peut prendre des allures de sanction pour les salariés mobiles. Les critères imposés par les bailleurs pour sélectionner leurs locataires peuvent être sévères et exclure les salariés les plus précaires, surtout dans le contexte évoqué plus haut de généralisation des dispositifs assurantiels.

La généralisation des systèmes assurantiels de garantie locative a, à ce titre, contribué à exclure les salariés considérés comme les plus « risqués » du marché du logement. Plus encore, la complexité des démarches administratives (et notamment du « dossier » à constituer) joue en défaveur des salariés face aux démarches administratives et des moins expérimentés en matière de mobilité.

DE LA MOBILITÉ À LA MOTILITÉ : ÉQUIPER LES SALARIÉS POUR SÉCURISER LEURS MOBILITÉS

La capacité à valoriser les opportunités et à atténuer les contraintes d'une mobilité dépend de ce que la sociologie des mobilités appelle la « motilité » des individus.

MOTILITÉ

En sciences sociales, la notion de motilité est définie comme la manière dont un individu ou un groupe fait sien le champ du possible en matière de mobilité et en fait usage. Elle décrit donc à la fois la capacité d'un acteur à être mobile et sa capacité à s'approprier le déclenchement, le déroulement et les conséquences de sa mobilité.

Développée par le sociologue Vincent Kaufmann, la notion de « motilité » désigne d'une part la capacité des individus à être mobiles, et d'autre part les compétences par lesquelles ils peuvent s'approprier et valoriser leur mobilité⁴⁵. L'un des éléments-clés de la motilité est qu'elle permet aux individus d'évaluer les possibilités qu'offre une mobilité.

Il est donc essentiel d'aider les salariés à identifier leurs attentes, les opportunités qu'ils peuvent saisir, les contraintes qu'ils vont rencontrer, et ainsi leur permettre d'être acteurs de leur mobilité. Pour sécuriser les mobilités, il faut équiper les individus pour les aider à franchir l'épreuve de l'« entrée en territoire » et, à terme, leur permettre d'accumuler un « capital de mobilité » qui leur permettra par la suite d'être à l'initiative de trajectoires plus autonomes.

Parce qu'elle permet d'accéder à de nouvelles ressources et de se libérer de certaines contraintes, la mobilité peut donc être une formidable opportunité pour les individus et arriver au « bon moment » tant pour leur vie professionnelle que pour leur vie personnelle et familiale. Mais elle est aussi une épreuve, notamment quand il s'agit de se confronter au marché du logement et à ses pièges.

Au final, les individus les plus mobiles ne sont pas ceux qui seraient capables de renoncer à leurs ancrages mais ceux qui arrivent à identifier de nouveaux points d'ancrage dans un nouveau territoire.

Pour une meilleure mobilité géographique, il est toujours important de s'engager aux côtés des salariés pour leur apporter soutien logistique, conseil et assistance. ■

⁴⁵ Voir Vincent Kaufmann (2007), « La motilité : une notion clé pour revisiter l'urbain? », in *Enjeux de la sociologie urbaine*, 2e éd., Lausanne, PPUUR, pp. 171-188 et Vincent Kaufmann (2008), *Les paradoxes de la mobilité : bouger, s'enraciner*, Lausanne, PPUUR, 115 p.

Encadré 3. Catherine et Michel, quand l'accompagnement permet de concrétiser une mobilité

À un peu plus de quarante-cinq ans, Catherine et Michel vivent avec leurs trois enfants dont deux sont majeurs. Ils viennent de déménager à plus de trois cents kilomètres pour s'installer dans la périphérie d'une ville moyenne de l'est de la France. Cette mobilité répond d'abord à une problématique personnelle puisqu'elle leur a permis de se rapprocher des parents de Michel. Elle a aussi représenté une belle opportunité sur le plan professionnel. Michel est chauffeur-opérateur qualifié en CDI et a obtenu une mutation intéressante, et Catherine a bénéficié d'une rupture conventionnelle qui lui permet de s'investir dans le projet de création d'entreprise dont elle rêvait.

La mobilité de Catherine et Michel est donc une réussite. Pourtant, elle a failli ne pas avoir lieu, car ils étaient très inquiets à la perspective de déménager si loin :

Catherine et Michel : « Pour nous ce n'était pas gagné... Il fallait trouver une nouvelle maison, et ça allait tout changer. La petite est au collège, un des grands est en formation, est-ce qu'on aurait trouvé quelque chose de bien pour eux ? On connaît un peu le coin, mais pour tout ça on n'avait pas les informations. Et pour trouver une maison c'était pareil, à quoi est-ce qu'on aura droit, et comment savoir si on est dans un 'bon' quartier ? »

Surtout, Catherine fait preuve de son appréhension à l'idée de se confronter aux agences immobilières pour chercher un logement :

Catherine : « Les agences, comment dire, c'est pas facile. Il faut beaucoup de papiers, faire des dossiers, et mon mari et moi on n'est pas très à l'aise avec ça. C'est de l'administratif et on va dire que c'est pas notre fort ».

Le témoignage de Catherine et Michel révèle les difficultés qu'ils rencontrent à être mobiles sans maîtriser toutes les compétences nécessaires. Catherine et Michel peuvent faire valoir un emploi stable et le bénéfice de droits à l'indemnisation du chômage : s'installant dans une ville au marché résidentiel peu dynamique, ils pouvaient s'attendre à se loger facilement. Pourtant Catherine parle de « postuler » à un logement en déposant un dossier auprès d'une agence, une expression révélatrice de son manque de familiarité au fonctionnement du marché du logement.

Le déficit de motilité de Catherine et Michel aurait pu faire échouer leur mobilité : longtemps réticents à concrétiser leur projet de déménagement, ils n'avaient aucune garantie de trouver seuls un logement qui corresponde à leurs aspirations personnelles et familiales. L'accompagnement par des professionnels de la relocation a joué un grand rôle : il leur a apporté les compétences dont ils manquaient et leur a permis de trouver très rapidement un logement adéquat dans un quartier qui leur convient.

Le manque de motilité est donc un handicap, mais ce handicap peut être levé. En accompagnant et en équipant les salariés, il est possible de concrétiser d'une manière satisfaisante et viable des projets latents de mobilité.

4. DE L'EXPERTISE AU DIAGNOSTIC : POUR UNE POLITIQUE DES MOBILITÉS À LA HAUTEUR DES ENJEUX

Au contact permanent des salariés et de leurs employeurs, professionnels inscrits dans les territoires, **les acteurs de la Relocation, spécialistes de l'accompagnement des mobilités géographiques**, ont développé une expertise transversale des enjeux qu'elles soulèvent. Soucieux de partager cette expertise, ils ont voulu ce Livre Blanc pour proposer un diagnostic ancré dans la réalité des pratiques et des territoires.

RELOCATION

La relocation est une prestation d'accompagnement de la mobilité professionnelle au service des entreprises et des salariés.

Les sociétés de relocation proposent un ensemble de conseils et de services d'aide à l'installation et à l'intégration des salariés au niveau national et international adaptés aux demandes spécifiques des entreprises donneuses d'ordre et de leurs collaborateurs mobiles.

33

Ce diagnostic repose sur un constat de première importance : si la mobilité est une formidable ressource tant pour les salariés que pour les entreprises, elle génère des coûts importants qui pèsent sur les uns comme sur les autres. C'est sur la sous-estimation voire l'occultation de ces coûts que reposent les visions de la mobilité qui la ramènent à une question de « culture » ou de dispositions individuelles.

TROIS PRINCIPES POUR FONDER UNE POLITIQUE DE LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE DES SALARIÉS

Pour renouveler les approches de la question, ce Livre Blanc invite à poser une nouvelle question centrale : comment faire pour sécuriser les mobilités géographiques des salariés ?

En d'autres termes, quelles mesures faut-il prendre pour assurer la prise en charge des nombreux coûts liés à la mobilité géographique des salariés ?

Toute réponse à cette question devra respecter quatre points que ce Livre Blanc a permis d'identifier.

1. LA MOBILITÉ EST UN BIEN PUBLIC ET DOIT ÊTRE CONSIDÉRÉE COMME TEL

La mobilité géographique des salariés est un **bien public** : elle crée des effets positifs mutualisés à tous les niveaux du monde économique et social. Pour valoriser cette propriété de la mobilité, il faut en prendre la mesure. Les bénéfices collectifs d'un bien public comme la mobilité géographique sont supérieurs à la somme des bénéfices individuels qu'il procure : ses coûts ne doivent donc en aucun cas peser sur les acteurs individuels directement concernés par la mobilité et doivent eux aussi être mutualisés.

Ce diagnostic doit être décliné à trois échelles :

- Ne pas faire porter le coût des mobilités sur les salariés seuls, mais le faire partager par leurs employeurs
- Ne pas faire porter le coût des mobilités sur les établissements ou les business units, mais le faire supporter par l'organisation productive dans son ensemble
- Ne pas faire porter le coût des mobilités sur les seuls employeurs mais le mutualiser, à l'échelle des territoires, des branches, voire au niveau interprofessionnel.

2. IL FAUT EXPLICITER ET PRENDRE EN COMPTE LES COÛTS INVISIBLES DE LA MOBILITÉ

Il ne suffit pas de savoir sur qui doivent peser les coûts de la mobilité : il faut aussi identifier précisément ces coûts et leur nature.

Les mobilités géographiques génèrent des coûts invisibles tant pour les entreprises que pour les salariés. Les politiques d'incitation et d'accompagnement de la mobilité géographique doivent prendre en compte deux réalités.

- La mobilité soulève des questions dans l'entreprise qu'elle n'est pas en mesure de traiter.
- La mobilité engage les salariés dans un processus complexe d'« entrée en territoire » qui rend la mobilité bien plus coûteuse que la somme des dépenses qu'elle occasionne.

3. LA RÉPONSE AUX ENJEUX DE LA MOBILITÉ NE PEUT PAS ÊTRE QUE FINANCIÈRE

Une bonne part des incompréhensions qui se développent autour de la question de la mobilité géographique des salariés tient à la difficulté qu'il y a à proposer des solutions d'accompagnement vraiment efficaces. Au cœur de cette difficulté on trouve souvent la faible efficacité des mesures financières d'incitation et de compensation, notamment dans les cas de mobilité collective à l'occasion d'un

déménagement de site ou d'une restructuration, et y compris quand ces mesures sont très significatives.

Les mesures financières d'accompagnement rencontrent en effet deux limites :

- Les salariés qui doivent choisir entre mobilité et immobilité sont mis dans une grande situation d'incertitude liée aux enjeux résidentiels et territoriaux de la mobilité. Cette incertitude sur les coûts à venir d'une mobilité réduit considérablement l'efficacité des dispositifs d'aide financière à la mobilité.
- Les coûts de la mobilité ne sont pas de nature uniquement financière. De nombreux autres éléments entrent en compte dans le calcul que font les salariés entre mobilité et immobilité. Toute mobilité géographique les confronte à l'épreuve de l'« entrée en territoire » face à laquelle beaucoup d'entre eux se trouvent désarmés.

Les dispositifs d'aide financière à la mobilité sont essentiels à la sécurisation des mobilités résidentielles. Mais ils ne couvrent que les coûts visibles de la mobilité. L'accompagnement des mobilités doit aussi permettre de lever les incertitudes, et d'enrichir la motilité des individus en leur apportant les outils nécessaires pour réussir leur entrée en territoire.

RÉÉVALUER LES INITIATIVES ET LES OUTILS À MOBILISER

Les trois points évoqués ci-dessus peuvent être pensés comme un outil de diagnostic des initiatives et des outils d'action déjà existants. Sans prétendre à une analyse complète de ce qui existe en matière d'aide et d'accompagnement aux mobilités géographiques des salariés, on propose d'examiner quelques initiatives d'entreprises puis quelques dispositifs paritaires et publics.

35

INITIATIVES D'ENTREPRISES

De nombreuses entreprises ont pris des initiatives pour faire face aux problèmes de logement qui nuisent à la mobilité de leurs salariés⁴⁶. Certaines entreprises ont ainsi pris des initiatives à même de sécuriser les mobilités géographiques des salariés, et qui méritent d'être valorisées.

Une partie de ces initiatives visent à réduire l'incertitude autour des mobilités, tant sur le plan professionnel que sur le plan résidentiel.

C'est le cas de toutes les initiatives qui inscrivent les mobilités dans le temps, qui les préparent en amont et les accompagnent en aval. On peut par exemple évoquer le fait de permettre aux salariés de se familiariser avec leur nouvel environnement, par exemple par une première affectation temporaire dans leur nouvel établissement et en proposant une journée de « découverte ou orientation » pour le salarié et sa famille.

⁴⁶ Plusieurs exemples d'initiatives d'entreprises sont présentés dans le *Livre blanc sur le logement* du Medef (2014 *op. cit.*) et dans Bigot (2011), *op. cit.*

Encadré 4. L'anticipation des mobilités géographiques pour des reclassements réussis

Monsieur H. est responsable des ressources humaines dans un groupe industriel. Il a été en charge de gérer la fermeture d'un site dans un bassin d'emploi en grande difficulté. Sur les soixante-dix salariés concernés, quarante ont accepté un reclassement dans d'autres établissements de l'entreprise avec mobilité géographique de longue distance, faisant du plan de reclassement un véritable succès.

Un élément clé de ce succès a été la bonne intégration des questions soulevées par la mobilité géographique au processus de reclassement. Plusieurs services ont été proposés aux salariés qui pouvaient choisir la mobilité : accompagnement pour les conjoints qui perdraient leur emploi, aide à la vente de la résidence principale, organisation de voyages de découverte vers les sites d'accueil... Ces services ont permis aux collaborateurs de se faire une idée plus précise des coûts et des bénéfices d'une mobilité géographique :

Monsieur H. : « Beaucoup de salariés avaient peur des difficultés qu'ils pourraient rencontrer... Mais quand on a commencé à aider les premiers à vendre leur maison, par exemple, les autres ont vu que ça ne posait pas tous les problèmes qu'ils craignaient. Et ils ont regardé la mobilité différemment ».

Plus encore, cette offre de services témoigne des efforts de monsieur H. et de son entreprise pour ne pas limiter les reclassements à leur dimension professionnelle :

Monsieur H. : « Un reclassement, ça n'est pas seulement garder son emploi. S'il y a mobilité géographique, un reclassement est nécessairement un projet de vie, et notamment un projet familial. Pour nous, l'objectif était de créer une spirale vertueuse : soigner le projet professionnel, mais aussi être à l'écoute des projets personnels pour qu'ils s'appuient mutuellement ».

La question de la mobilité géographique a été évoquée très en amont dans le processus de reclassement :

Monsieur H. : « Nous avons fait le choix de prendre le temps de construire la mobilité avec les salariés. Je ne connaissais pas leur vie privée, ou alors très peu. Mais en enclenchant les entretiens bien en avance, en donnant la parole aux collaborateurs, j'ai été surpris de voir que beaucoup d'entre eux avaient déjà réfléchi à une mobilité mais que cette réflexion n'avait pas abouti, n'était pas devenue un projet. Notre travail a été de leur donner suffisamment d'éléments et de temps pour que ces projets prennent forme et deviennent une mobilité ».

Le succès des reclassements gérés par monsieur H. montre l'importance d'une prise en compte adéquate des questions soulevées par la mobilité géographique dans les projets de reclassement. C'est en donnant du temps aux mobilités et en articulant les dimensions personnelles et professionnelles que monsieur H. a pu aider deux tiers des salariés concernés à conserver leur emploi.

Ces dispositifs permettent aux salariés et à leur famille de prendre contact avec leur nouveau territoire, les aident à identifier les ressources qu'il propose, et leur permettent de s'y projeter plus facilement.

D'autres initiatives prennent en compte la nécessité de mutualiser les risques liés à la mobilité, de ne pas les faire peser uniquement sur le salarié mobile. Sur le plan professionnel, c'est le cas des clauses dites « élastiques » qui définissent une période de transition pendant laquelle les salariés mobiles peuvent décider de retourner dans leur unité d'origine. Sur le plan résidentiel, la mutualisation des risques peut passer par l'engagement direct d'entreprises qui acceptent de jouer le rôle de caution pour certains salariés voire d'être elles-mêmes signataires du bail. Même si elles ne sont pas généralisées, ces initiatives apportent une vraie solution au vrai problème de la sécurisation des mobilités des salariés.

DISPOSITIFS PARITAIRES ET PUBLICS

La question de l'accompagnement des mobilités géographiques des salariés en France bénéficie d'un traitement unique en Europe grâce à l'engagement du mouvement paritaire Action Logement.

La création par Action Logement d'une aide à la mobilité des salariés, l'AIDE MOBILI-PASS® a doublement contribué à sécuriser les mobilités des salariés grâce, d'une part à la subvention de certains coûts qui auraient sans cela pesé sur les salariés, et d'autre part au significatif élargissement de l'offre de services d'accompagnement à la mobilité et de Relocation (jusqu'à réservée aux cadres supérieurs), à des catégories plus larges de salariés.

Action Logement contribue aussi à la sécurisation des mobilités géographiques professionnelles avec le dispositif AVANCE LOCA-PASS®, qui aide les salariés mobiles à payer le dépôt de garantie exigé à l'entrée dans un logement locatif, et le prêt relais Mobilité qui facilite l'accession à la propriété.

En agissant ainsi sur les coûts visibles et invisibles de la mobilité, et en contribuant à la mutualisation des coûts, ces dispositifs ont eu une efficacité réelle dans la promotion d'une meilleure sécurisation des mobilités géographiques des salariés. Mais le très fort resserrement des contraintes financières sur Action Logement depuis 2009 a réduit sa capacité à répondre aux trois principes évoqués plus haut, et les dispositifs d'aide à la mobilité peuvent être remobilisés.

Les acteurs publics de l'emploi peuvent aussi jouer un rôle prescripteur en matière de mobilité géographique des salariés.

La mise en place d'aides à la mobilité géographique des demandeurs d'emploi par Pôle Emploi est pertinente, malgré la faible part qu'elles donnent à la question du logement. Certains Plans de Sauvegarde de l'Emploi ont aussi pu être l'occasion pour des acteurs comme les Direccte⁴⁷ de conseiller les entreprises pour une meilleure prise en compte des mobilités géographiques dans l'accompagnement

⁴⁷ Direction Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

des salariés et la formulation des propositions de reclassement.

Enfin, certaines entreprises se sont engagées pour mobiliser le parc locatif social en faveur de la mobilité des salariés. L'action de l'AEPL (Association des Entreprises pour le Logement) est à ce titre intéressante : en créant une bourse interentreprises, l'AEPL dynamise l'offre de logements réservée par les entreprises et permet une meilleure allocation y compris à destination de salariés en mobilité géographique. Cependant, le logement social n'est probablement pas l'outil le plus adapté à la sécurisation des mobilités géographiques des salariés. Les procédures d'attribution des logements, leur localisation et leur disponibilité font qu'ils ne sont pas toujours en phase avec les besoins des salariés mobiles. Le parc social n'est d'ailleurs pas conçu à cet usage et doit répondre à une autre demande sociale particulièrement forte : dans un contexte de crise du logement et de forte vulnérabilisation résidentielle d'une part croissante de la population, chercher à mettre le parc social au service des mobilités des salariés ne s'impose pas comme un choix politique évident.

Il existe donc en France des initiatives privées ainsi que des dispositifs publics et paritaires qui peuvent répondre aux trois grands principes identifiés pour sécuriser les mobilités géographiques des salariés. Encore isolés, pas toujours soutenus comme ils devraient l'être, méritant parfois d'être affinés, ces dispositifs et initiatives ne suffisent pas encore à poser les bases d'une politique systématique de promotion et de sécurisation des mobilités géographiques des salariés. ■

5. CINQ PROPOSITIONS POUR LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE DES SALARIÉS EN FRANCE

Professionnels experts des mobilités, à l'écoute des entreprises comme des salariés et ancrés dans la réalité des territoires, les professionnels de la mobilité géographique et de la Relocation ont choisi cinq propositions pour la mobilité géographique des salariés.

La réussite des mobilités géographiques dépend de facteurs complexes et hétérogènes qui concernent autant les salariés que les entreprises et les acteurs publics concernés.

Les cinq propositions ne portent pas sur le fonctionnement du marché du logement ou du marché du travail, mais sur les modalités d'articulation du logement et de l'emploi.

Ces propositions ont pour objectif de lever les freins et les blocages à la mobilité en créant les conditions nécessaires pour qu'entreprises et salariés en sortent gagnants.

1. PROPOSER UN « DIAGNOSTIC MOBILITÉ » AUX SALARIÉS ET AUX DEMANDEURS D'EMPLOI

Le diagnostic mobilité permet aux employeurs comme aux individus d'**évaluer pleinement le coût et l'apport de la mobilité.**

Il traite toutes les dimensions de la mobilité géographique (logement, situation familiale, emploi du conjoint, scolarisation des enfants) et évalue les coûts visibles et invisibles de la mobilité aussi bien que ses avantages et opportunités.

Le diagnostic mobilité a deux utilités principales :

- Il permet d'**apprécier la pertinence d'une mobilité géographique** en identifiant les cas dans lesquels elle serait inopportune et ceux dans lesquels elle arriverait au « bon moment »
- Il réduit l'incertitude pour ceux qui en bénéficient et leur **permet de transformer une éventuelle mobilité en véritable projet.**

Ce diagnostic peut être prescrit aux salariés comme aux demandeurs d'emploi. Il est adapté à toutes les situations de mobilité géographique : il peut intervenir dans la préparation d'une mutation ou la finalisation d'une embauche, et rendre plus pertinentes des propositions de reclassement.

2. MIEUX INTÉGRER LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE AUX STRATÉGIES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les entreprises manquent de process RH adaptés pour mieux gérer la mobilité géographique. Plusieurs mesures doivent être prises pour donner à la mobilité géographique la place qu'elle doit occuper dans la conduite stratégique des organisations :

- **Former les managers et les responsables RH** aux enjeux spécifiques soulevés par la mobilité géographique. Il s'agit d'éviter que des questions liées au logement et à la vie privée des salariés ne viennent mettre en échec des projets de mobilité professionnelle qui auraient pu profiter à tous.
- **Créer des process mobilité inscrits dans le temps.** Une mobilité géographique se déroule : elle doit être préparée en amont et suivie en aval pour lui donner toutes les chances de réussir.
- **Centraliser et mutualiser les coûts liés à la mobilité géographique.** Toute mobilité représente des coûts en temps et en argent. Parce que la mobilité bénéficie à l'entreprise dans son ensemble, il est nécessaire de ne pas faire peser entièrement ces coûts sur les établissements ou les directions régionales.

D'une manière générale, il convient d'encourager toutes les initiatives qui contribuent à intégrer la gestion de la mobilité géographique au pilotage stratégique des entreprises.

40

3. INTÉGRER LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

La démarche **RSE** est particulièrement indiquée pour donner une plus grande place à la gestion des mobilités géographiques. L'une des dimensions de la RSE est de prendre en compte les effets négatifs et positifs que peut avoir l'activité des entreprises sur la vie des salariés.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)

La responsabilité sociale des entreprises est la prise en compte volontaire par les entreprises des effets de leur activité sur l'environnement naturel et social.

Les démarches RSE créent une interface entre l'entreprise et les enjeux sociétaux. Elles inscrivent les entreprises dans une démarche de développement durable sur le plan environnemental, économique et social.

Elles permettent de concilier les intérêts de l'entreprise et ceux défendus par les acteurs dits « parties prenantes » : consommateurs, ONG, territoires, salariés...

La démarche RSE dépasse les seuls intérêts des entreprises ou des salariés.

Stratégique et globale, **la RSE est particulièrement adaptée pour traiter la mobilité comme un « bien public », en contrôlant ses conséquences négatives et en valorisant les externalités positives qu'elle peut créer.**

Intégrer la mobilité géographique aux démarches RSE aura des effets positifs immédiats pour les salariés comme pour les entreprises :

- **Répondre aux nouvelles attentes des salariés** en matière de conciliation de la **vie privée** et de la **vie professionnelle**,
- **Permettre une meilleure sécurisation juridique des mobilités**, clarifier et unifier la gestion des mobilités au sein des groupes et des grandes entreprises...

La prise en compte des enjeux liés à la mobilité géographique des salariés dans la démarche RSE serait aussi une contribution importante à la sécurisation des trajectoires professionnelles et viendrait contribuer aux efforts des pouvoirs publics pour construire une politique de l'emploi qui bénéficie aux entreprises comme aux salariés.

4. MOBILISER LES POUVOIRS PUBLICS POUR FAIRE ENTRER LA QUESTION DU LOGEMENT DANS LA GESTION DES MOBILITÉS

Les mobilités géographiques doivent jouer un rôle actif dans les politiques de lutte contre le chômage et d'attractivité des territoires.

Parce que la mobilité est un bien public qui produit d'importantes externalités, elle relève pleinement du champ d'action des pouvoirs publics.

Certains acteurs comme les Direccte et les collectivités locales peuvent avoir une réelle visibilité sur les mouvements de main d'œuvre, par exemple en cas d'implantation d'activité, de déménagement de site ou de restructuration.

Intégrer le diagnostic mobilité au parcours de retour à l'emploi des chômeurs permettrait aussi d'améliorer l'appariement géographique de l'offre et de la demande de travail.

Dans ces circonstances, les pouvoirs publics doivent être prescripteurs sur les questions de mobilité géographique. En aidant à leur meilleure prise en compte et à leur meilleure anticipation, ils contribueront à une plus grande compétitivité de l'économie française et des territoires.

5. RENFORCEMENT DES DISPOSITIFS D'AIDE À LA MOBILITÉ PROPOSÉS PAR ACTION LOGEMENT

L'engagement d'Action Logement, au travers des liens développés par les CIL auprès des entreprises dans l'accompagnement des mobilités géographiques des salariés, est un atout unique pour les acteurs de l'économie française.

En contribuant à mutualiser les coûts des dispositifs de soutien à la mobilité géographique, Action Logement joue un rôle essentiel dans la production du bien public qu'est la mobilité.

Afin de sécuriser les mobilités, les partenaires sociaux travaillent actuellement à une refonte de la Garantie Locative. Cette refonte est particulièrement importante pour l'accès au logement notamment pour les jeunes et les nouveaux embauchés accédant ou retournant à l'emploi. Compte tenu de nos compétences opérationnelles, témoins des difficultés rencontrées au quotidien par les salariés, nous proposons de participer à la réflexion en cours.

Le dispositif **AIDE MOBILI-PASS**[®] gagnerait en efficacité grâce à :

- La suppression des conditions de **ressources** (plafonds PLI) imposées aux salariés qui en demandent le bénéfice
- Une aide aux frais d'**agence immobilière** pour les jeunes de moins de trente ans en situation de recrutement
- **En différenciant les prestations d'accompagnement** en fonction du type de mobilité (recrutement ou mobilité interne)

Cette mesure pourrait être financée au travers d'une évolution de l'**AIDE MOBILI-JEUNE**[®].

Le dispositif **AVANCE LOCA-PASS**[®] gagnerait également en efficacité :

- En relevant son montant actuellement plafonné à 500 euros.

Ce relèvement faciliterait l'accès au logement et diminuerait un des coûts directs de la mobilité en évitant une avance de trésorerie trop importante pour les salariés, notamment pour les jeunes et les nouveaux embauchés accédant ou retournant à l'emploi.

Mises en œuvre simultanément, l'ensemble des mesures proposées permettrait d'optimiser la mobilité géographique de l'ensemble des salariés et d'aider les jeunes en situation de recrutement, conformément aux accords signés par les partenaires sociaux. ■

[®]marque déposée pour le compte d'Action Logement

RÉSUMÉ

De nombreux rapports et études voient dans une plus grande mobilité des actifs **un levier pour lutter contre le chômage et améliorer la compétitivité de l'économie française**. Elle permettrait notamment de pourvoir les emplois vacants et de faciliter les recrutements et l'entrée dans l'emploi. Mais ce constat donne trop souvent lieu à des diagnostics qui s'arrêtent à regretter le manque de « culture » de la mobilité en France et ne permettent pas d'identifier des leviers d'action.

L'objectif de ce Livre Blanc est d'aider les entreprises et les salariés à faire de la mobilité une opportunité et non une contrainte. En croisant le point de vue des salariés et celui des entreprises, il propose un diagnostic complet et original de la question et avance cinq propositions concrètes et réalistes pour sécuriser et favoriser la mobilité géographique des salariés.

Contrairement aux idées reçues, la mobilité géographique est relativement élevée en France. Mais **la fragilisation de l'emploi et les tensions sur le marché du logement font que les salariés sont soumis à « double peine » dont les effets se font sentir dans les entreprises**. C'est par une meilleure prise en compte de la rencontre des questions liées à l'emploi et des questions liées au logement qu'il est possible d'identifier les freins à la mobilité et les moyens de les lever,

L'enquête auprès des entreprises montre que si elles reconnaissent l'utilité de la mobilité géographique, elles ont aussi tendance à ne pas assez en intégrer les enjeux à conduite stratégique. Car la mobilité géographique soulève un problème de taille : elle fait inévitablement entrer la vie privée des salariés dans l'entreprise. **Par manque d'outils adaptés, les enjeux de la mobilité géographique sont ainsi trop souvent laissés de côté par l'entreprise.**

Pourtant l'enquête auprès des salariés montre bien qu'une mobilité géographique n'est jamais neutre. Elle occasionne de nombreux coûts dont certains sont invisibles. **Les salariés mobiles sont confrontés à un processus complexe d'« entrée en territoire » au fil duquel ils doivent confronter leurs aspirations et leur mode de vie à un nouveau territoire, et mobiliser des compétences complexes.** Si la mobilité géographique peut être une opportunité sur le plan professionnel mais aussi pour la vie personnelle et familiale des salariés, il faut les accompagner pour les aider à apprécier ces opportunités et à s'en saisir.

Forts de leur expertise ancrée dans la réalité des entreprises, des salariés et des territoires, les professionnels de la mobilité proposent un diagnostic en trois points :

- **La mobilité est un « bien public »** et doit être considérée comme tel : il faut mutualiser ses coûts à différentes échelles (entre les salariés et leur employeur, entre les employeurs, entre les territoires...)
- **Il faut expliciter et prendre en compte les coûts « invisibles » de la mobilité géographique** des salariés

- **La réponse aux enjeux de la mobilité ne peut pas être que financière**, elle doit aussi être stratégique et opérationnelle

À l'aune de ce diagnostic, il convient de valoriser les initiatives d'entreprises qui accompagnent leurs salariés, de mieux intégrer les acteurs publics de l'emploi et du logement dans la reconnaissance des enjeux spécifiques de la mobilité géographique, et remobiliser les dispositifs existants dont ceux d'Action Logement qui contribuent à sécuriser les mobilités des salariés.

Le Livre blanc formule **cinq propositions** qui permettront, à périmètres législatif et réglementaire constants, de lever les freins et les blocages à la mobilité :

- 1. Proposer un « diagnostic mobilité » aux salariés et aux demandeurs d'emploi**
- 2. Mieux intégrer la mobilité géographique aux stratégies de gestion des ressources humaines**
- 3. Intégrer la mobilité géographique à la responsabilité sociale des entreprises**
- 4. Mobiliser les pouvoirs publics pour faire entrer la question du logement dans la gestion des mobilités**
- 5. Renforcer les dispositifs d'aide à la mobilité proposés par Action Logement**

NOTES

A series of 25 horizontal dotted lines for writing notes.

LE LIVRE BLANC DE LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE DES SALARIÉS EST UNE PRODUCTION DE FAR & MG :



17 rue du Colisée - 75008 PARIS
contact@far-mg.com / www.far-mg.com

EN PARTENARIAT AVEC CILGERE SERVICES :



Luc MORÉNA, Directeur Général
176 rue Montmartre - 75002 PARIS
luc.morena@cilgere.fr / www.cilgere.fr

CONSEILLER SCIENTIFIQUE :

Thomas SIGAUD, Chercheur en Sociologie

“ FAR & MG et CILGERE SERVICES remercient les salariés, les professionnels et les acteurs institutionnels qui ont participé à l'enquête et à ce livre blanc ”

LIVRE **BLANC**



LA VERSION
NUMÉRIQUE



FAR & MG

Fédération des Acteurs de la Relocation
et de la Mobilité Géographique

