

Une étude



pour



La mobilité professionnelle en entreprise

Regards croisés des dirigeants / DRH et des salariés dans les entreprises d'au moins 50 collaborateurs

Octobre 2020

Jean-Daniel Lévy, Directeur du Département Politique – Opinion

Gaspard Lancrey-Javal, Directeur d'études au Département Politique – Opinion

Anaïs Prunier, Chargée d'études au Département Politique – Opinion



Sommaire

Méthodologie d'enquête	P.3
Un contexte de plus en plus difficile pour la mobilité des collaborateurs	P.5
Constat sur la prise en compte de la mobilité professionnelle en entreprise aujourd'hui	P.10
Focus sur l'intégration de la mobilité professionnelle dans le processus de recrutement	P.16
Perspectives pour le développement de la mobilité professionnelle en entreprise	P.23

Méthodologie d'enquête



Deux enquêtes réalisées

- **par téléphone** du **2** au **15 octobre** 2020.
- **en ligne** du **12** au **19 octobre** 2020.



Deux échantillons :



Un échantillon de **302** personnes, représentatif des Dirigeants / Directeurs(-rices) des ressources humaines (DRH) dans des entreprises d'au moins 50 salariés



Un échantillon de **601** salariés, représentatif des salariés des entreprises d'au moins 50 salariés



Méthode des quotas et redressement appliqués aux variables suivantes : **taille de l'entreprise et secteur d'activité** pour l'échantillon des DRH ; **sexe, âge, taille de l'entreprise et secteur d'activité** pour l'échantillon des salariés



Aide à la lecture des résultats détaillés :

- Les chiffres présentés sont exprimés en pourcentage.

Intervalle de confiance

L'intervalle de confiance (parfois appelé « marge d'erreur ») permet de déterminer la confiance qui peut être attribuée à une valeur, en prenant en compte la valeur observée et la taille de l'échantillon. Si le calcul de l'intervalle de confiance concerne les sondages réalisés avec la méthode aléatoire, il est communément admis qu'il est proche pour les sondages réalisés avec la méthode des quotas.

Taille de l'échantillon	5% ou 95%	10% ou 90%	20% ou 80%	30% ou 70%	40% ou 60%	50%
100 interviews	4,4	6,0	8,0	9,2	9,8	10
200 interviews	3,1	4,3	5,7	6,5	6,9	7,1
300 interviews	2,5	3,5	4,6	5,3	5,7	5,8
400 interviews	2,2	3,0	4,0	4,6	4,9	5,0
500 interviews	2,0	2,7	3,6	4,1	4,4	4,5
600 interviews	1,8	2,4	3,3	3,8	4,0	4,1
800 interviews	1,5	2,1	2,8	3,2	3,4	3,5
1 000 interviews	1,4	1,8	2,5	2,9	3,0	3,1
2 000 interviews	1,0	1,3	1,8	2,1	2,2	2,3
3 000 interviews	0,8	1,1	1,5	1,7	1,8	1,8
4 000 interviews	0,7	0,9	1,3	1,5	1,6	1,6
6 000 interviews	0,6	0,8	1,1	1,3	1,4	1,4

Note de lecture : dans le cas d'un échantillon de 600 personnes, si le pourcentage mesuré est de 10%, la marge d'erreur est égale à 2,4. Il y a donc 95% de chance que le pourcentage réel soit compris entre 7,6% et 12,6% (plus ou moins 2,4 points).



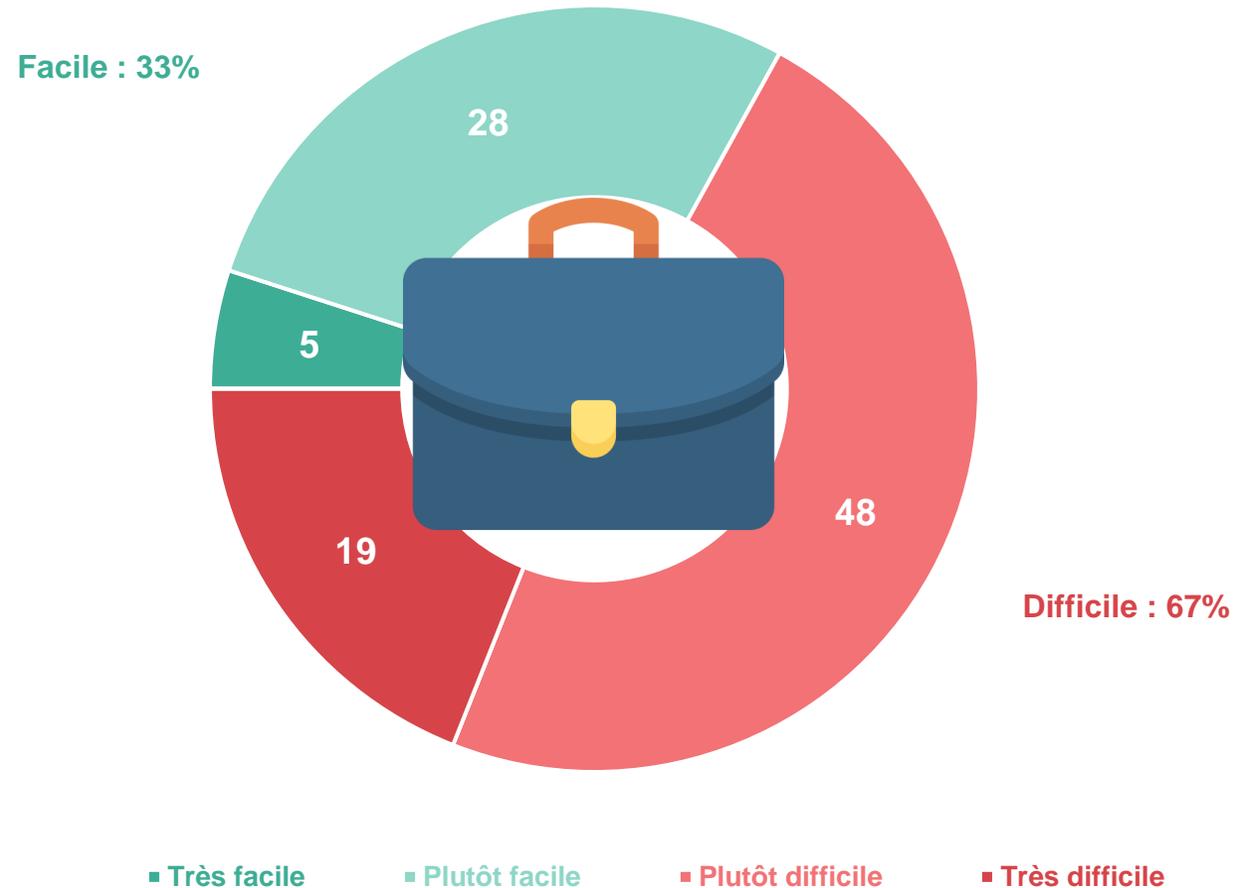
Un contexte de plus en plus difficile pour la mobilité des collaborateurs



Recruter des collaborateurs ayant les compétences requises par l'entreprise est considéré comme difficile pour près de 7 DRH sur 10 aujourd'hui

Pour votre entreprise aujourd'hui, est-il ... de recruter les collaborateurs dont vous avez besoin ?

- Aux dirigeants / directeurs des ressources humaines, en % -



Une difficulté universellement constatée dans tous les secteurs et auprès de toutes les tailles d'entreprises

Les DRH estiment que le département ou la région dans laquelle est implantée leur entreprise constitue plutôt un avantage, là où le quartier peut être plutôt un inconvénient

Et selon vous, chacun des éléments suivants constitue-t-il plutôt un avantage ou plutôt un inconvénient pour vos recrutements ?

- Aux dirigeants / directeurs des ressources humaines, en % -



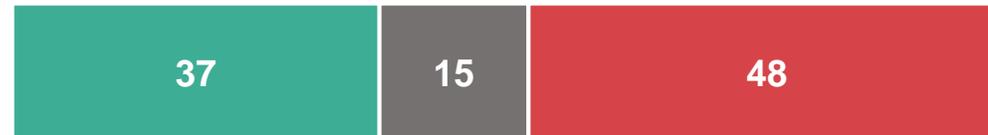
Le département ou la région dans laquelle est implantée votre entreprise



La ville dans laquelle est implantée votre entreprise



Le quartier dans lequel est implantée votre entreprise



■ Plutôt un avantage

■ Ni l'un, ni l'autre

■ Plutôt un inconvénient



Depuis la période de confinement, les demandes de télétravail de la part des collaborateurs ou des candidats ont augmenté ; contrairement aux candidats issus d'autres villes ou encore des demandes de mutation

Depuis la période de confinement, avez-vous été confronté(e) à chacune des situations suivantes ?

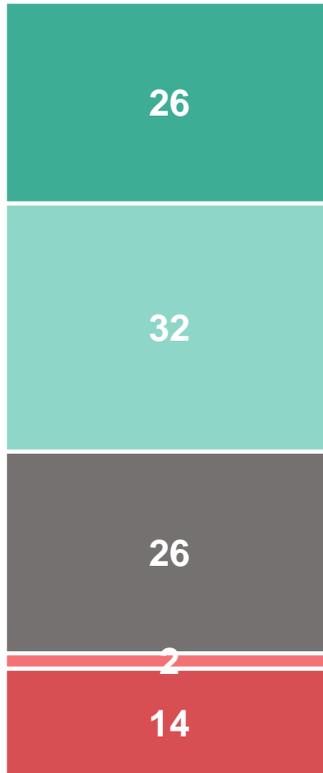
- Aux dirigeants / directeurs des ressources humaines, en % -

Plus qu'avant :

58%

13%

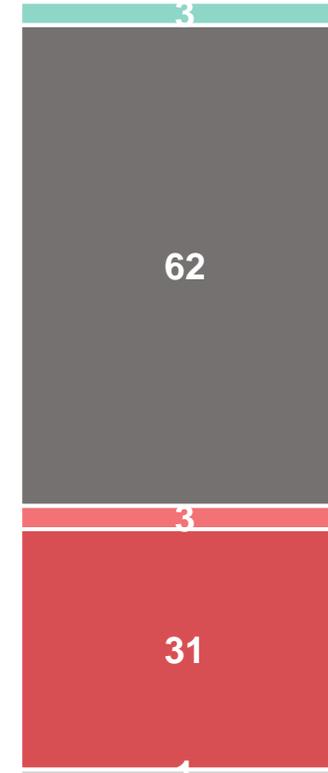
3%



Des demandes de télétravail de la part de vos collaborateurs ou de candidats



Des candidats issus d'une autre ville que celle de votre entreprise



Des demandes de mutation pour changer de ville

- Beaucoup plus que par le passé
- Un peu plus que par le passé
- Autant que par le passé
- Un peu moins que par le passé
- Beaucoup moins que par le passé
- Ne se prononce pas



Les dirigeants des entreprises de Commerces, Hôtellerie, Restauration et Transports sont moins nombreux à avoir constaté une augmentation des demandes de télétravail (42%).

Les DRH dont l'entreprise comporte plusieurs établissements sont légèrement plus nombreux à avoir reçu davantage de demandes de mutations (5%).



La distance entre l'entreprise potentielle et le domicile est davantage vécue comme un frein par les salariés que par les DRH : 48% des salariés affirment avoir déjà renoncé à une offre d'emploi pour cette raison

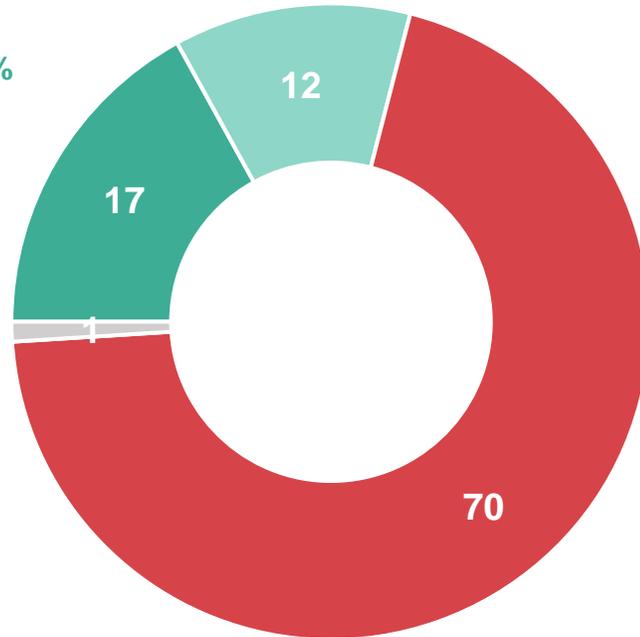
Avez-vous déjà renoncé à un embaucher un candidat qui vous intéressait parce qu'il ne vivait pas à proximité de votre entreprise et aurait donc dû déménager pour rejoindre votre entreprise ? / Avez-vous déjà renoncé à un poste ou à une offre concrète d'emploi qui vous intéressait parce qu'il se situait trop loin de votre lieu de résidence et que vous auriez donc dû déménager ?

- À tous, en % -

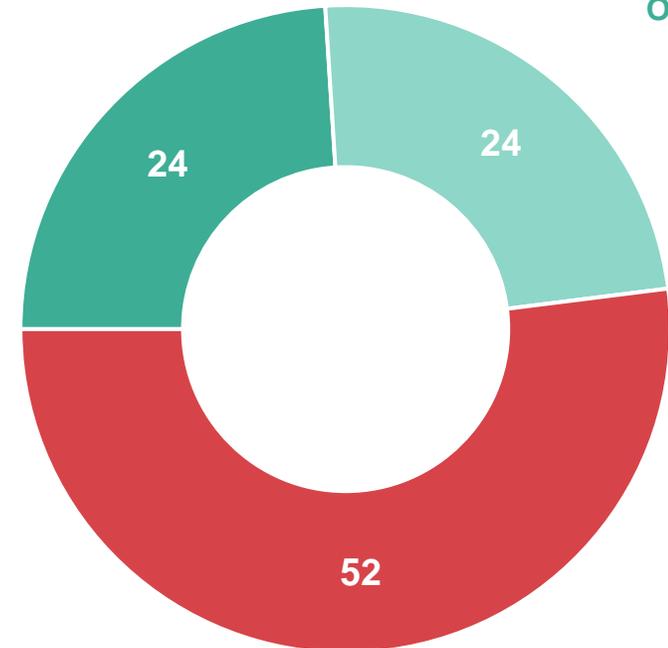
 Dirigeants / Directeurs des ressources humaines

 Salariés

Oui : 29%



Oui : 48%



 Une difficulté largement partagée du côté des dirigeants et ce de façon homogène ; alors qu'auprès des salariés, cette difficulté est davantage déclarée par les jeunes (63%) et les actuels salariés de PME (57%).



■ Oui, plusieurs fois

■ Oui, une fois

■ Non

■ Ne se prononce pas



Constat sur la prise en compte de la mobilité professionnelle en entreprise aujourd'hui





La mobilité professionnelle se définit comme un changement dans les modalités d'exercice de l'activité professionnelle d'une personne.

Nous nous intéresserons dans les questions qui suivent plus précisément à la mobilité géographique, c'est-à-dire un déplacement impliquant au minimum un changement de bassin de vie - et un déménagement de plus de 70 km - dû à une mobilité professionnelle.



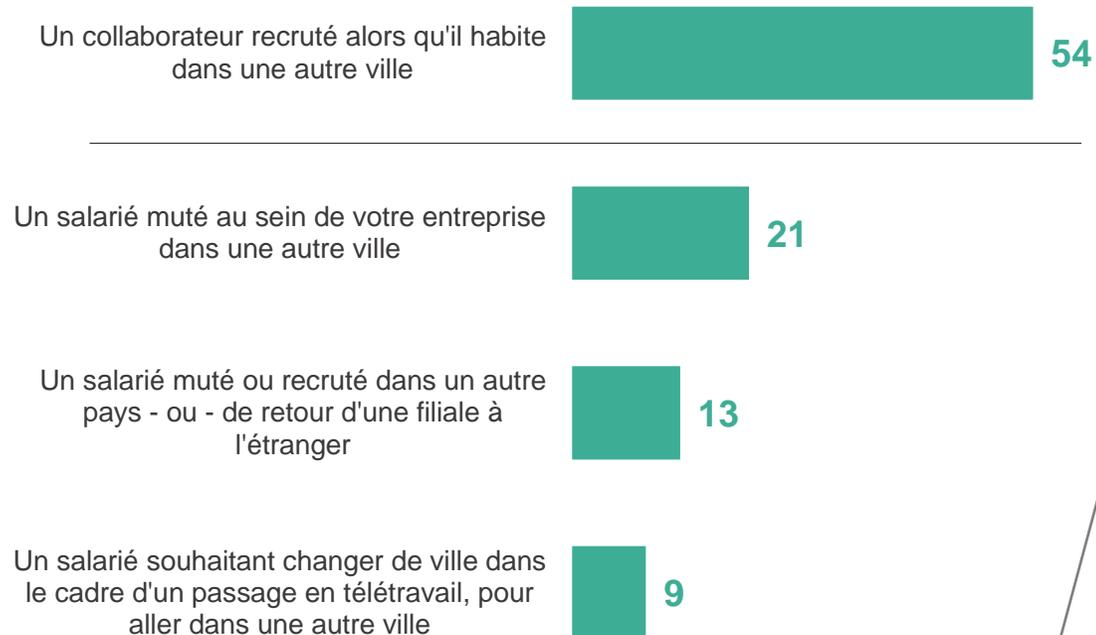
L'exemple de mobilité géographique le plus courant est le recrutement d'un futur collaborateur habitant dans une autre ville que celle de l'entreprise

Un salarié peut être en situation de mobilité géographique pour diverses raisons. Etes-vous confronté à chacun des cas suivants dans votre entreprise ? / Voici différents exemples de mobilité géographique pour raisons professionnelles : personnellement, que ce soit dans votre entreprise actuelle ou dans une entreprise précédente, avez-vous déjà été... ?

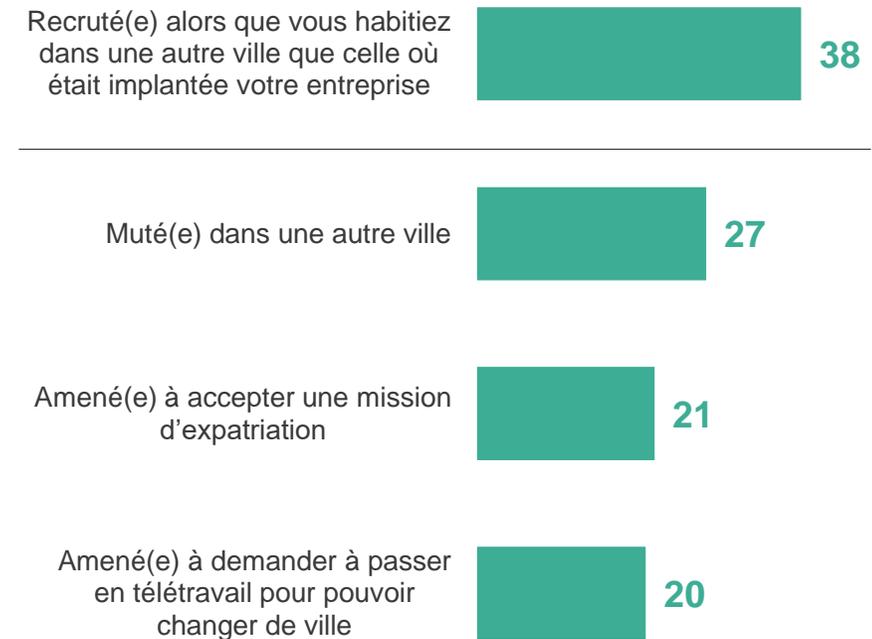
- À tous, en % de réponses « Oui » -



Dirigeants / Directeurs des ressources humaines



Salariés



Dans leur organisation, les entreprises déclarent laisser une place limitée à cet enjeu, même si les salariés ont davantage le sentiment qu'il existe un interlocuteur/service dédié

Concernant la mobilité géographique, existe-t-il aujourd'hui dans votre entreprise ... ?

- À tous, en % de réponses « Oui » -

 Dirigeants / Directeurs des ressources humaines

 Salariés



L'existence de ressources internes est plus fréquent dans les plus grandes entreprises – même si cela reste toujours minoritaire. Les salariés masculins et travaillant en région parisienne estiment davantage que cet enjeu est pris en compte au sein de leur entreprise.

Seuls 26% des DRH considèrent que la mobilité géographique constitue un enjeu prioritaire dans la stratégie de leur entreprise...

Dans la stratégie de votre entreprise aujourd'hui, la mobilité géographique de vos collaborateurs constitue-t-elle un enjeu ... ?

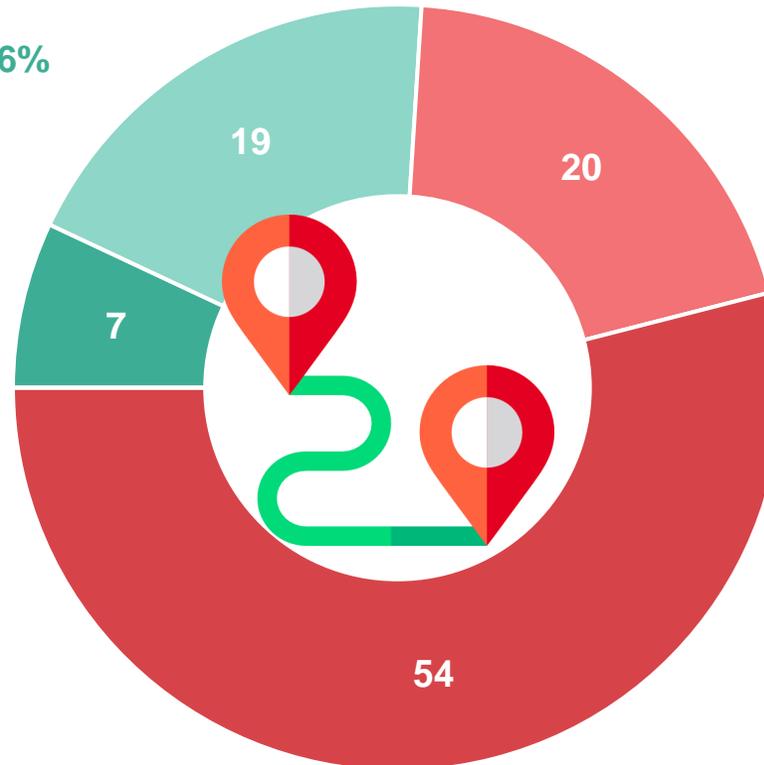
- Aux dirigeants / directeurs des ressources humaines, en % -



Plus la taille d'entreprise est grande, plus l'enjeu est identifié comme prioritaire par les dirigeants (même si cela ne concerne jamais une majorité) :

50 à 250 salariés : 24% prioritaire
250 à 499 salariés : 29% prioritaire
500 salariés et plus : 44% prioritaire

Prioritaire : 26%



Pas prioritaire : 74%

■ Tout à fait prioritaire ■ Plutôt prioritaire ■ Plutôt pas prioritaire ■ Pas du tout prioritaire

... sans doute parce que cet enjeu est jugé déjà plutôt bien pris en compte par les salariés et surtout par les DRH

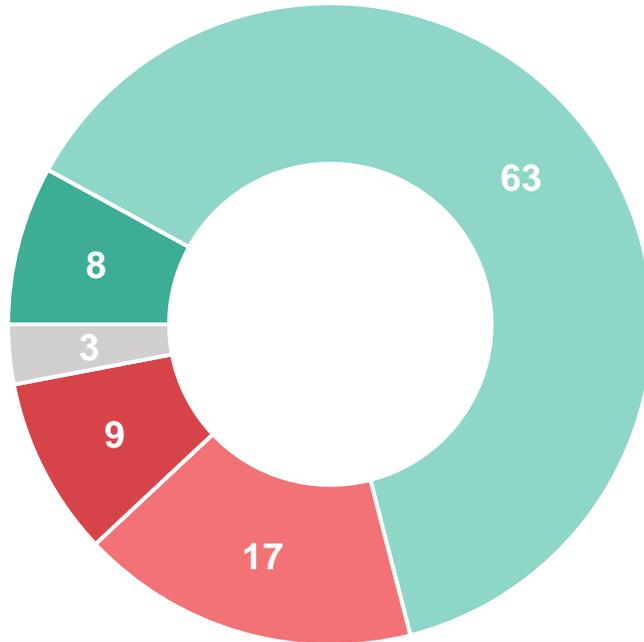
De façon générale, dans votre entreprise aujourd'hui, avez-vous le sentiment que la mobilité géographique est ... ? / Dans votre entreprise aujourd'hui, avez-vous le sentiment que la mobilité géographique est très bien, plutôt bien, plutôt mal ou très mal prise en compte ?

- À tous, en % -

 Dirigeants / Directeurs des ressources humaines

Bien prise en compte : 71%

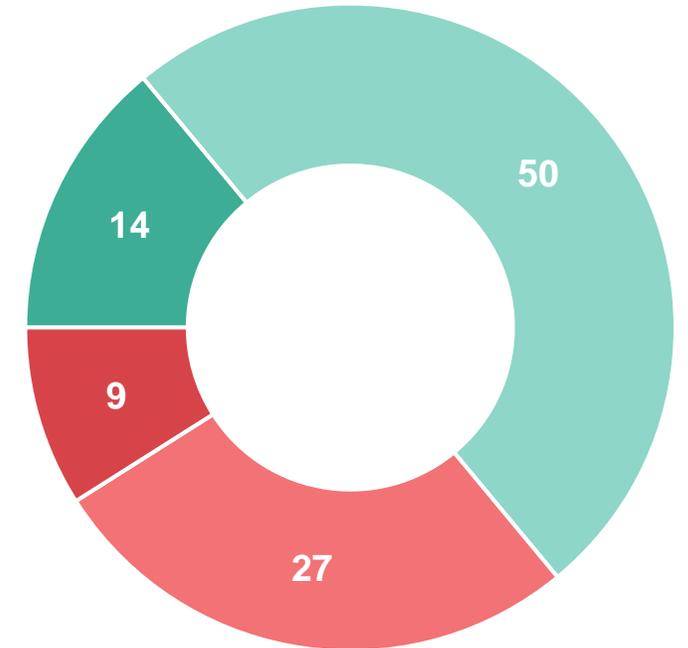
Mal prise en compte : 26%



 Salariés

Bien prise en compte : 64%

Mal prise en compte : 36%



■ Très bien prise en compte ■ Plutôt bien prise en compte ■ Plutôt mal prise en compte ■ Très mal prise en compte ■ Ne se prononce pas





Focus sur l'intégration de la mobilité professionnelle dans le processus de recrutement



DRH et salariés s'accordent à constater que ces sujets ne sont pas systématiquement abordés et s'ils le sont, les DRH estiment que ce n'est que pour certains futurs collaborateurs

Lors du recrutement d'un nouveau collaborateur, évoquez-vous avec lui chacun des sujets suivants ? / Lors de votre recrutement dans votre entreprise actuelle, les sujets suivants ont-ils été abordés ?

- À tous, en % -



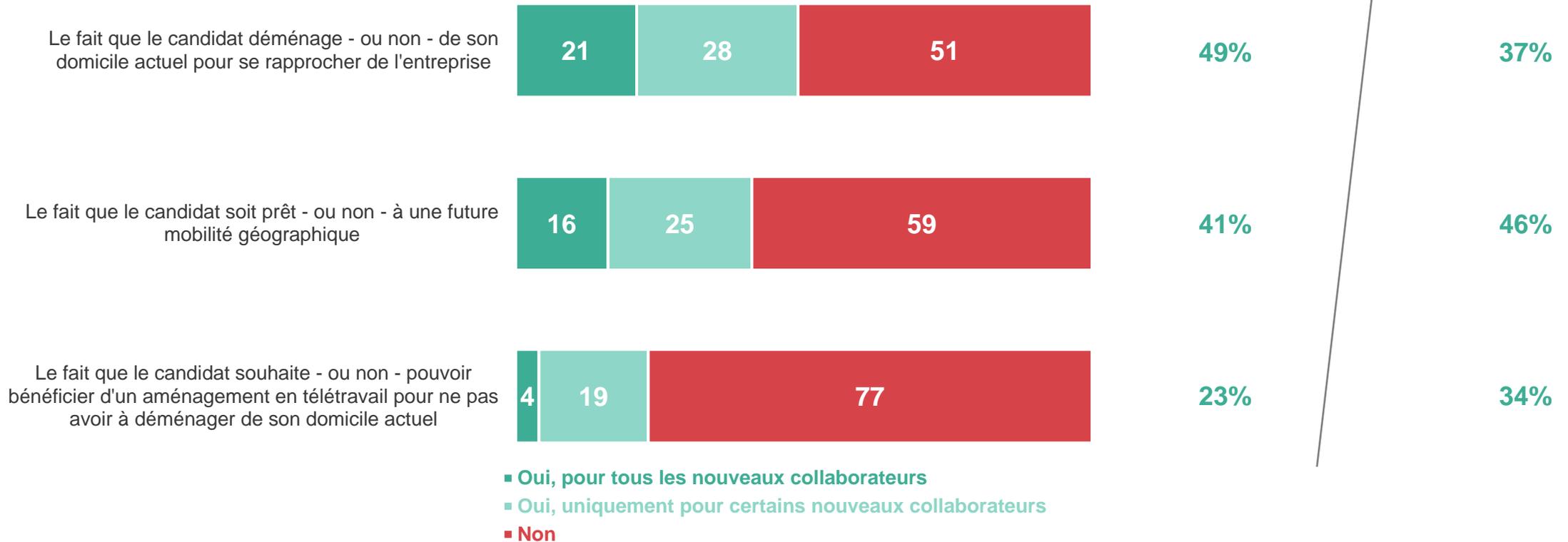
À la marge, les plus grandes entreprises ont un peu plus tendance à évoquer la mobilité lors du recrutement d'un nouveau collaborateur



Dirigeants / Directeurs des ressources humaines



Salariés
- de réponses « oui » -



- Oui, pour tous les nouveaux collaborateurs
- Oui, uniquement pour certains nouveaux collaborateurs
- Non



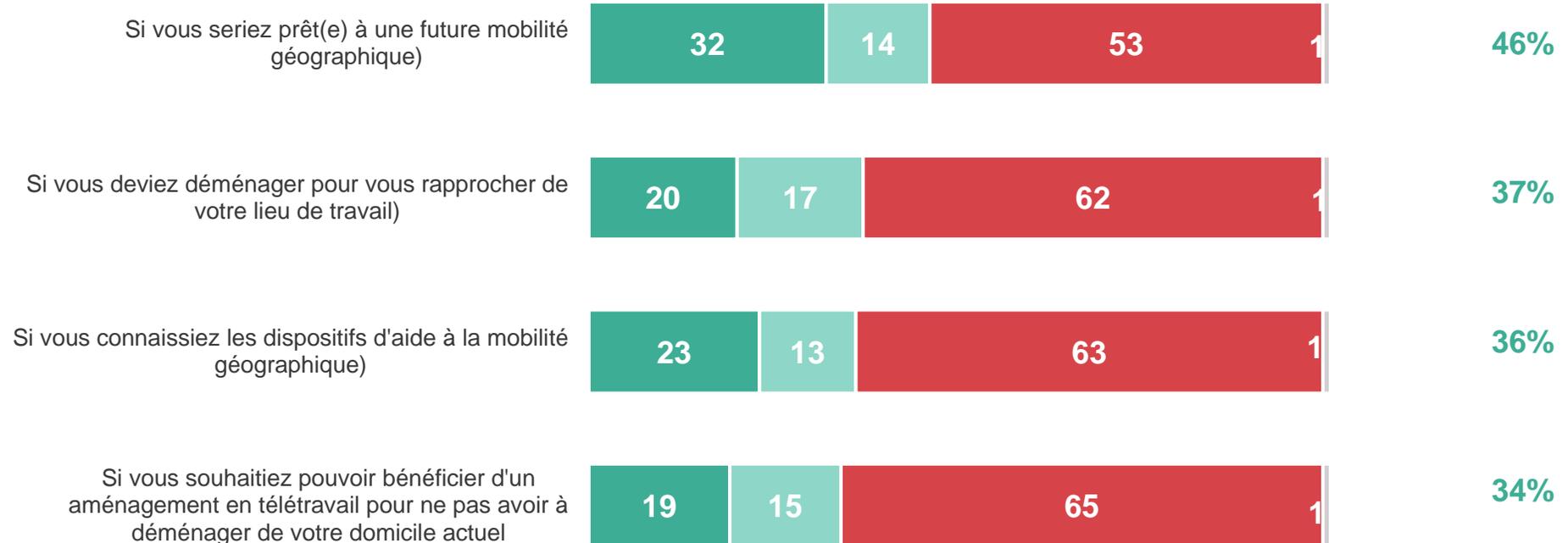
Dans le détail, les salariés déclarent que les sujets ont d'abord été abordés par leur employeur

Lors de votre recrutement dans votre entreprise actuelle, les sujets suivants ont-ils été abordés ?

- Aux salariés, en % -



ST Oui



■ Oui, cela a été abordé par votre employeur

■ Oui, cela a été abordé par vous-même

■ Non, cela n'a pas été abordé

■ Ne se prononce pas



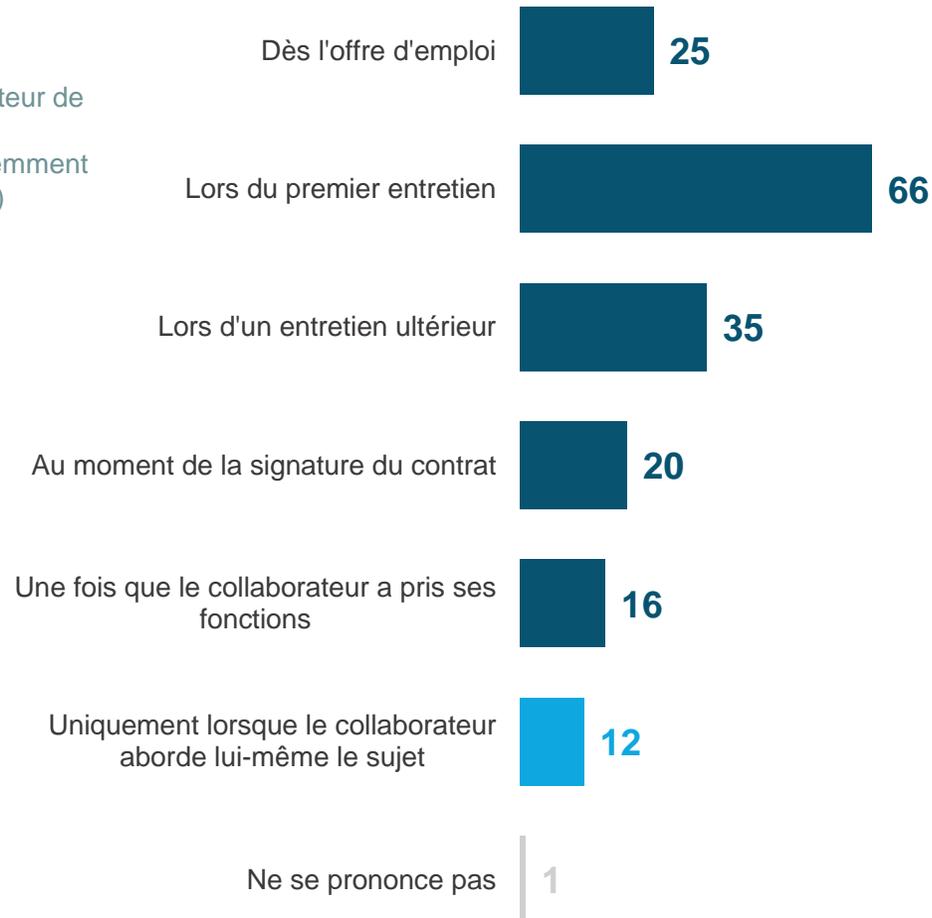
Dans la procédure de recrutement, les DRH estiment principalement que les sujets liés à la mobilité du futur collaborateur sont évoqués dès le premier entretien ...

Le plus souvent, à quel(s) moment(s) abordez-vous ce ou ces sujets lié(s) à la mobilité dans la procédure de recrutement ? – Réponses données à l'aide d'une liste, plusieurs réponses possibles

- Aux dirigeants / directeurs des ressources humaines déclarant avoir abordé le sujet lors du recrutement, en % -



Les dirigeants des entreprises du secteur de l'industrie déclarent que la mobilité géographique est un sujet plus fréquemment abordé dès le premier entretien (78%)



87%

des dirigeants / directeurs des ressources déclarant avoir abordé le sujet lors du recrutement déclarent que celui-ci a été avant tout **suggéré par l'entreprise**



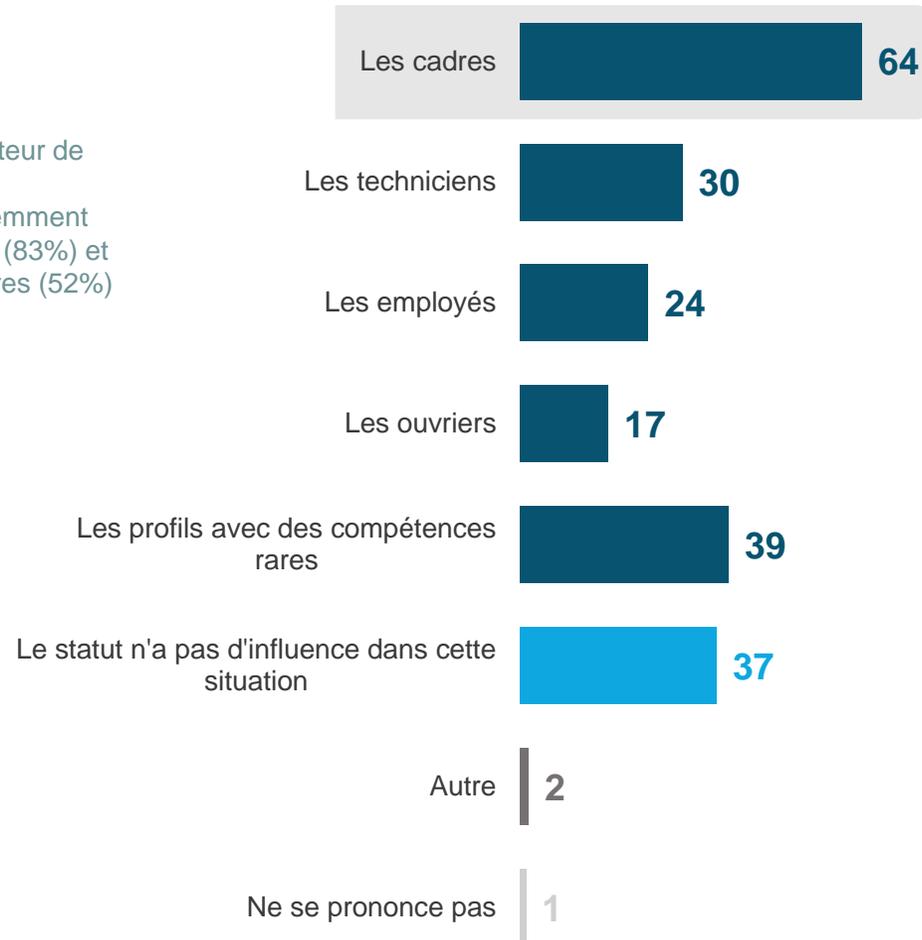
Quand le sujet n'est abordé qu'avec certains profils, il s'agit le plus souvent de cadres ou de ceux ayant des compétences rares...

Pour quel(s) statut(s) êtes-vous incité(e) à aborder ce sujet de la mobilité professionnelle ? – Réponses données à l'aide d'une liste, plusieurs réponses possibles

- Aux dirigeants / directeurs des ressources humaines déclarant avoir abordé le sujet lors du recrutement mais seulement avec certains collaborateurs, en % -



Les dirigeants des entreprises du secteur de l'industrie déclarent que la mobilité géographique est un sujet plus fréquemment abordé pour les cadres de ce secteur (83%) et ceux présentant des compétences rares (52%)



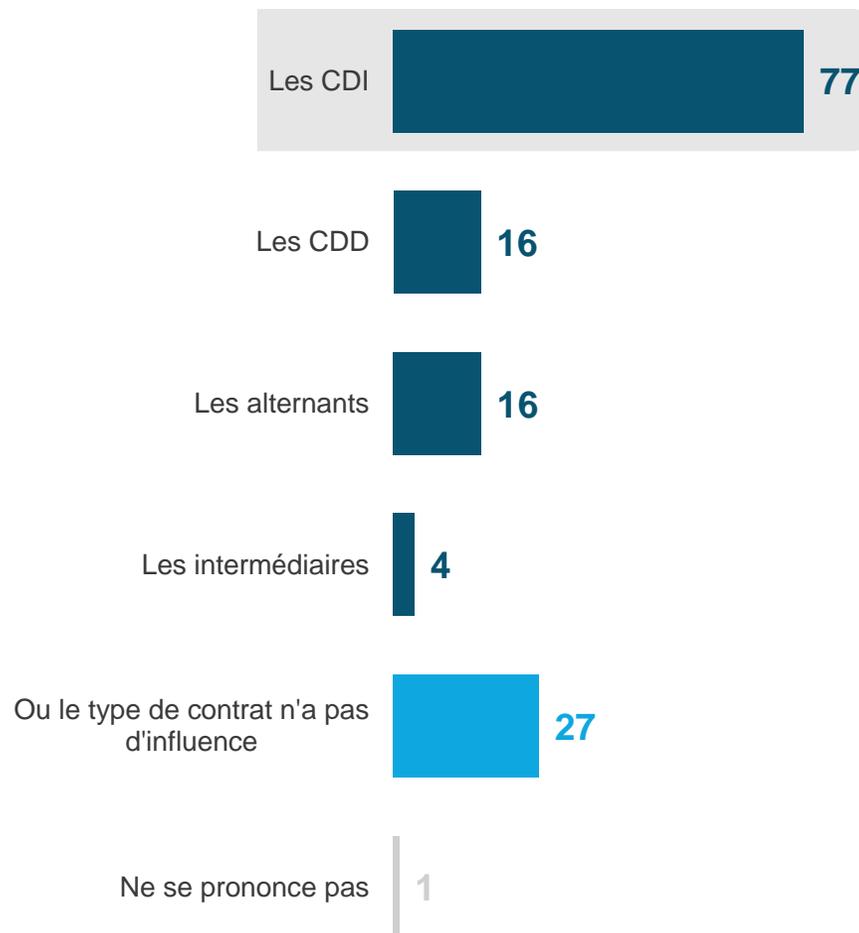
... pour un type de contrat en particulier, les recrutements pour des postes en CDI

De la même manière, pour quel(s) type(s) de contrat de travail êtes-vous incité(e) à aborder le sujet de la mobilité professionnelle ? – Réponses données à l'aide d'une liste, plusieurs réponses possibles

- Aux dirigeants / directeurs des ressources humaines déclarant avoir abordé le sujet lors du recrutement mais seulement avec certains collaborateurs, en % -



Les dirigeants des entreprises intervenant dans le secteur des services ont tendance davantage que les autres à aborder le sujet de la mobilité professionnelle pour des contrats spécifiques : les CDD (26%) et les contrats en alternance (30%)

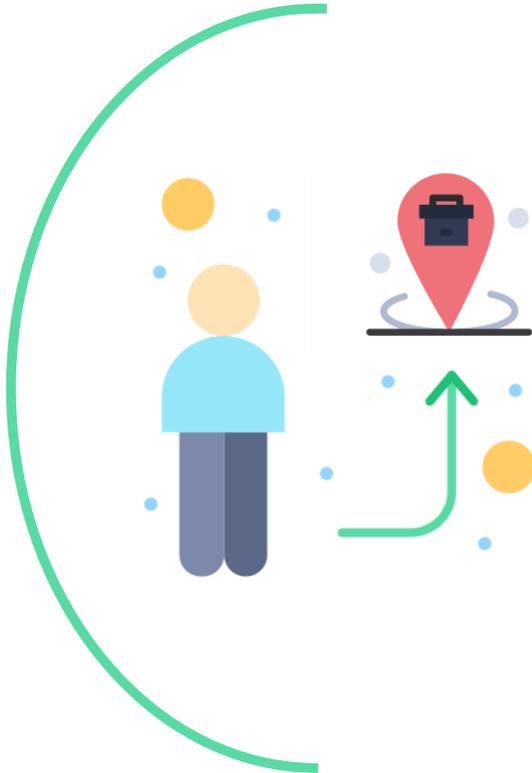


*La somme est supérieure à 100%, plusieurs réponses ayant pu être citées

Récapitulatif : Les circonstances dans lesquelles le sujet de la mobilité professionnelle est abordé lors du processus de recrutement

Le plus souvent, à quel(s) moment(s) abordez-vous ce ou ces sujets lié(s) à la mobilité dans la procédure de recrutement ? / Pour quel(s) statut(s) êtes-vous incité(e) à aborder ce sujet de la mobilité professionnelle ? / De la même manière, pour quel(s) type(s) de contrat de travail êtes-vous incité(e) à aborder le sujet de la mobilité professionnelle ?

- Aux dirigeants / directeurs des ressources humaines déclarant avoir abordé le sujet lors du recrutement -



Lorsque le sujet de la **mobilité professionnelle** est **abordé** c'est avant tout :

- Par l'entreprise
(Lors du premier entretien, 66%)

Lorsque le sujet est **abordé avec certains profils uniquement**, c'est avant tout :

- Pour les **cadres** (64%, ou profils ayant des compétences rares, 39%)
- Pour un type de contrat de travail spécifique tel que le CDI (77%)



Perspectives pour le développement de la mobilité professionnelle en entreprise



Dans la plupart des situations, une majorité de DRH comme de salariés estiment que l'entreprise doit jouer un rôle d'accompagnateur concernant la mobilité du salarié

Selon vous, dans chacune des situations suivantes, quelle affirmation vous paraît la plus juste ? / Et selon, vous pour chacune des situations suivantes, le salarié doit-il être accompagné par son entreprise, ou ces aspects doivent rester du ressort du salarié ?

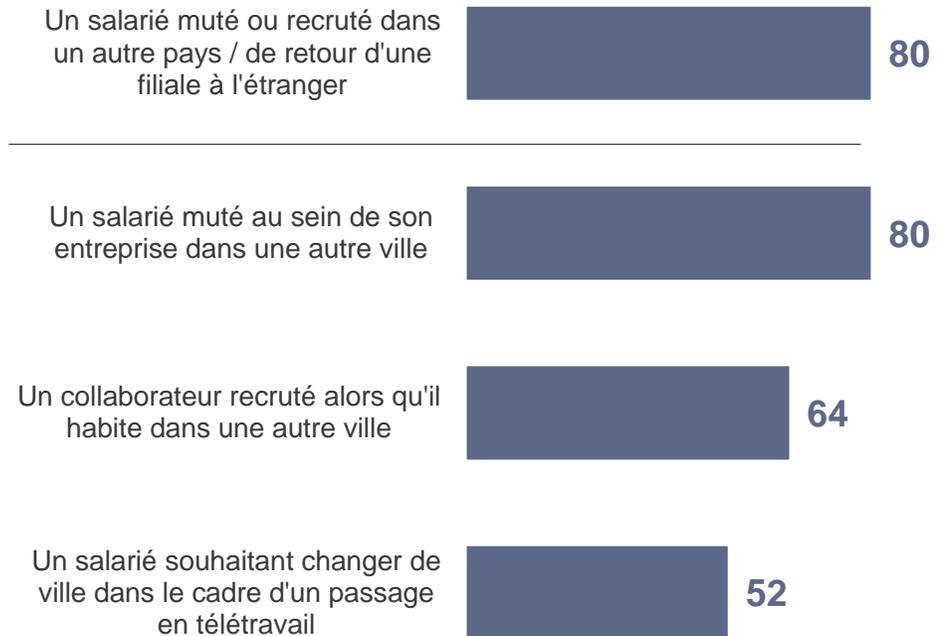
- À tous, en % de réponses « Le salarié devrait être accompagné dans sa mobilité (par exemple dans sa recherche de logement à proximité du nouveau lieu de travail) » -



Dirigeants / Directeurs des ressources humaines



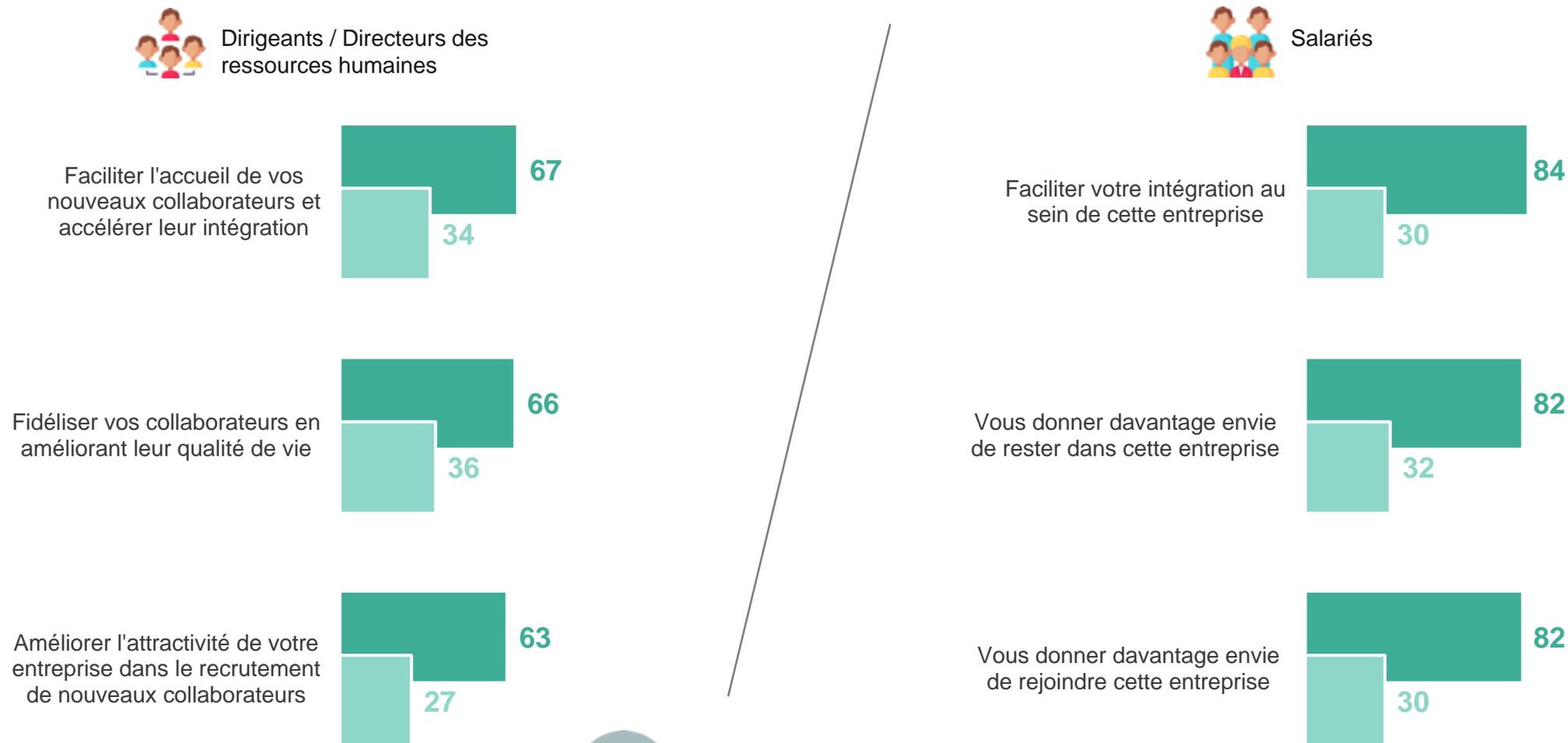
Salariés



Les salariés semblent plus confiants que les DRH dans les effets positifs d'une meilleure prise en compte de la mobilité professionnelle

Selon vous, le fait de mieux prendre en compte la mobilité géographique des salariés dans votre entreprise pourrait-elle ... ? / Si une entreprise prenait bien en compte la mobilité géographique des salariés, cela pourrait-il... ?

- À tous, en % -



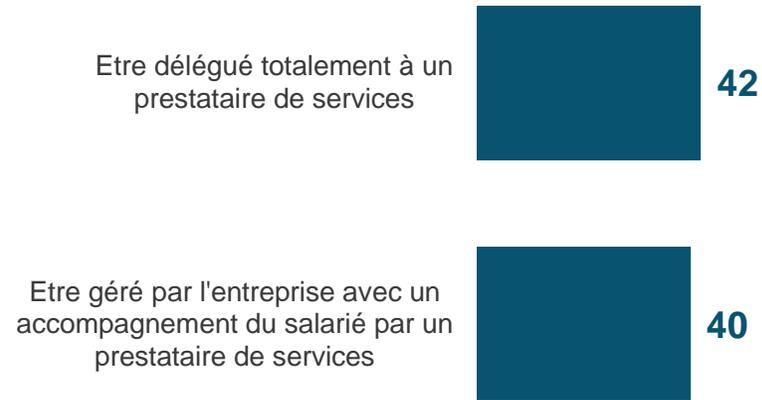
4 DRH sur 5 envisagent de déléguer au moins une partie de l'accompagnement des salariés en situation de mobilité géographique à un prestataire, dont 42% en totalité

Il existe des entreprises dédiées à l'accompagnement des salariés en situation de mobilité géographique. Selon vous, l'accompagnement de vos collaborateurs dans leur mobilité professionnelle, comme par exemple la recherche de logement ou d'école pour les enfants, devrait-il être... ?

- Aux dirigeants / directeurs des ressources humaines, en % -

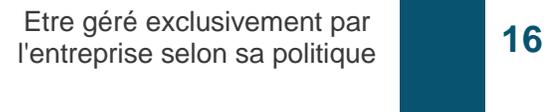


Les dirigeants de l'industrie semblent plus réticents à totalement déléguer (seulement 30%), les entreprises du secteur des services sont quant à eux plus enclins à ne plus s'en occuper (51%).



82%

des dirigeants / directeurs des ressources humaines estiment que l'accompagnement des salariés en situation de mobilité géographique doit être **géré en partie ou totalement par un prestataire de services**



Ne se prononce pas

2



Afin d'améliorer la prise en compte de la mobilité géographique, les DRH portent principalement leur intérêt pour une solution dématérialisée et l'accompagnement simple (environ 70%)

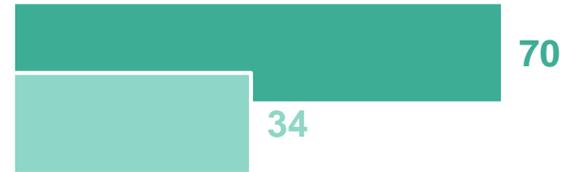
Pour améliorer la prise en compte de la mobilité géographique, les services suivants pourraient-ils être intéressants pour votre entreprise ?

- Aux dirigeants / directeurs des ressources humaines, en % -

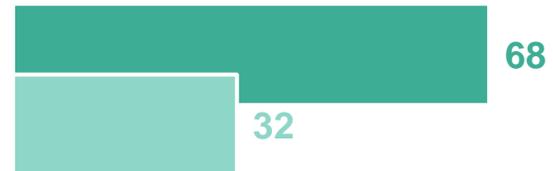


Les dirigeants des plus grandes entreprises s'estiment davantage intéressés par une formation dédiée (46%)

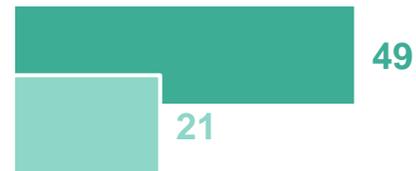
Une solution dématérialisée sur laquelle les collaborateurs trouveraient des conseils et des offres de logement sans accompagnement physique



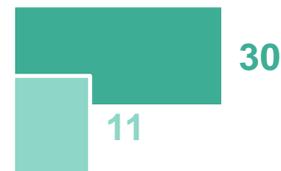
Un accompagnement simple - aide à la recherche d'un logement uniquement - réalisé ponctuellement par une entreprise tierce ou partenaire



Un accompagnement complet - logement, visite de la ville, accompagnement du conjoint et des enfants si nécessaire - réalisé ponctuellement par une entreprise tierce ou partenaire



Une formation dédiée à la prise en compte de la mobilité professionnelle et géographique



● ST Oui
● Dont Oui, certainement



Contacts

Merci de noter que toute diffusion de ces résultats doit être accompagnée des éléments techniques suivants : le **nom de l'institut**, le **nom du commanditaire** de l'étude, la **méthode d'enquête**, les **dates de réalisation** et la **taille de l'échantillon**.

Suivez l'actualité de Harris Interactive sur :



www.harris-interactive.com



[Facebook](#)



[Twitter](#)



[LinkedIn](#)

Contacts Harris Interactive en France :

- Jean-Daniel Lévy – Directeur du département Politique & Opinion – 01 44 87 60 30 – jdlevy@harrisinteractive.fr
- Laurence Lavernhe – Directrice Marketing & Communication – 01 44 87 60 94 – llavernhe@harrisinteractive.fr