

## Mobilité géographique et inter-entreprises

# Les préférences des cadres français

**Les technologies modernes ont aboli les distances et donné le jour à des modes de vie itinérants et nomades, impensables il y a même trente ans. Ces nouvelles facultés ont-elles changé l'attachement des individus à leur biotope originel et favorisé leur mobilité géographique ? Des premiers éléments de réponse nous sont fournis par une enquête Elexent-Jobsponsors<sup>1</sup>. / Illustrations : Fersten**

### La majorité des cadres français sont prêts à s'expatrier dans un pays culturellement proche

Les cadres français sont attirés par l'Amérique du Nord et l'Europe occidentale (64% d'entre eux seraient prêts à s'y expatrier, si leur employeur le leur demandait) mais boudent l'Afrique ou le Moyen-Orient (la proportion de volontaires tombe respectivement à 20% et 16%). L'Amérique du Sud et l'Asie du Sud-Est constituent des zones d'attractivité intermédiaire, qui séduisent, respectivement, 40% et 37% des cadres interrogés.

Dans le détail, les pays anglo-saxons caracolent en tête du hit-parade des pays qui font rêver. USA, Angleterre, Canada puis Australie sont les quatre destinations les plus citées. L'Espagne est aussi fréquemment mentionnée et arrive au cinquième rang des lieux préférés pour une expatriation.

“ S'il doit s'éloigner de ses racines, le cadre français préfère le faire pour une destination pittoresque : Tombouctou plutôt que Limoges ! »

À l'inverse, certaines contrées font office de repoussoir et sont spontanément évoquées comme des sites dans lesquels les cadres voudraient surtout ne pas aller : l'Afrique, le Moyen-Orient, la Chine, la Russie, l'Irak, l'Iran et l'Inde (par ordre décroissant). Ainsi, plus la distance culturelle est forte, plus les écarts de niveau de vie sont élevés, moins le souhait d'expatriation est prononcé.



Par **Véronique Nguyen**, professeur affiliée à HEC, associée chez Elexent

### En France, les zones de mobilité préférées coïncident avec les grandes métropoles (Paris, Lyon) et les régions touristiques du Sud

Paradoxalement, l'Afrique est moins mal lotie que les régions françaises au nord de la Loire ou enclavées dans les terres. S'il doit s'éloigner de ses racines, le cadre français préfère le faire pour une destination pittoresque : Tombouctou plutôt que Limoges ! Seule une minorité des cadres interrogés (de 11% à

16%) se déclarent ainsi prêts à déménager dans le Limousin, la Franche-Comté, la Champagne-Ardenne, la Picardie, le Centre, la Lorraine ou l'Auvergne.

En tête des intentions de mobilité nationale, vient l'Île-de-France avec un taux d'attractivité de 63%, puis les régions Rhône-Alpes (61%), Provence-Alpes-Côte d'Azur (54%), Midi-Pyrénées (45%), Aquitaine (41%) et Languedoc-Roussillon (38%).

Nomade le cadre français ? Modérément et tant qu'il pense trouver un des éléments du tryptique « Fun, Sea & Sun ! ». Les grandes métropoles, les destinations étrangères peu dépayssantes, les régions françaises à fort potentiel touristique sont ses zones de prédilection.

### La mobilité passée est le meilleur prédicteur de la mobilité future

La propension à la mobilité internationale ou nationale varie nettement selon les individus. De tous les facteurs explicatifs, la durée du séjour dans un pays étranger est celui qui influence le plus l'acceptation d'une expatriation future. Quand une personne a passé au moins un an à l'étranger, elle envisage beaucoup plus sereinement de quitter la France. De la même manière, la mobilité nationale est corrélée à la mobilité passée. Un cadre est d'autant plus susceptible d'accepter une mutation qu'il a déjà habité dans plusieurs régions (quatre ou plus).

Au-delà des discours stéréotypés des jeunes diplômés et des moins jeunes sur l'international, la mobilité réelle est conditionnée par les expériences passées. Deux catégories se dessinent donc : les sédentaires, attachés à leurs racines locales et nationales, et les globe-trotters, citoyens du monde.

### Le mercenariat généralisé

Cette réticence à larguer les amarres pour explorer de nouvelles contrées contraste avec une certaine inconstance vis-à-vis de son employeur. Il est vrai que dans une économie de marché, la fluidité des transactions permet d'optimiser sans cesse sa situation professionnelle. Les chiffres sont édifiants. 74% des personnes interrogées déclarent qu'elles vont tenter de trouver un emploi dans une autre entreprise au cours des douze prochains mois, alors même qu'elles ne sont pas fondamentalement insatisfaites (73% des personnes de l'échantillon affirment aller, la plupart du temps, travailler avec plaisir).

“ Le turnover n'est pas un jeu à somme nulle, si l'employeur parvient à maintenir une relation positive avec ses anciens collaborateurs. Ceux-ci peuvent s'avérer d'excellents apporteurs d'affaires, de partenariats ou de candidats. »

Autre élément démontrant que la loyauté a pris, de nos jours, un nouveau visage : presque la moitié des cadres de notre échantillon ■■■



T'AS DE  
BEAUX YEUX  
TU SAIS...



KERSTEN



■ ■ ■ (48%) envisagent de partir chez un concurrent de leur employeur actuel (43% chez un client et 59% pour une entreprise complémentaire en termes de produits ou de services). C'est la combinaison d'une insatisfaction et d'une opportunité qui semble provoquer, sans état d'âme, un changement d'employeur. La raison la plus fréquemment avancée pour justifier une démission passée est l'obtention de la part d'une entreprise tierce d'une proposition avantageuse en termes de responsabilités et/ou de tâches confiées. Quant à l'intention de départ actuelle, elle s'explique par une insatisfaction générale et, plus précisément, par l'absence de possibilités de progression en interne, ainsi que par l'iniquité perçue des augmentations de salaire et des promotions.

#### La rémunération n'est cependant pas l'élément crucial de l'explication du turnover

S'il existe un lien, statistiquement significatif, entre volonté de départ et rémunération, les facteurs déterminants du turnover ne sont pas de nature strictement financière. Les cadres ne sont pas des mercenaires à la solde du mieux offrant. Ils recherchent avant tout leur évolution personnelle, la reconnaissance concrète de leur travail, la qualité des rela-

tions avec leur(s) supérieur(s) hiérarchique(s). Ce résultat n'est pas nouveau : l'argent n'est qu'un facteur d'hygiène et la motivation intrinsèque prime sur la motivation extrinsèque. La prévention du turnover repose donc moins sur la grille de salaires que sur l'amélioration de l'environnement professionnel. Vu l'ampleur des velléités centrifuges observées dans cette enquête, il semble néanmoins illusoire de vouloir éviter le départ de tous les éléments que l'on voudrait conserver. La lutte pour les talents doit certainement s'adapter à cette nouvelle donne. Le turnover n'est pas nécessairement un jeu à somme nulle, si l'employeur parvient à maintenir une relation positive avec ses anciens collaborateurs. Ceux-ci peuvent alors s'avérer d'excellents apporteurs d'affaires, de parte-

“ L'Ile-de-France vient en tête des intentions de mobilité nationale, avec un taux d'attractivité de 63%. »

nariats ou de candidats potentiels, en permettant à l'entreprise de développer son capital relationnel, au-delà de ses frontières naturelles.

#### Faire contre mauvaise fortune bon cœur

L'immense majorité des personnes que nous avons interrogées (94%) déclarent qu'elles garderaient de bons rapports avec leur employeur actuel, si elles devaient le quitter. Elles ne sont toutefois plus que 71% à considérer qu'elles pourront recommander leur employeur actuel à des candidats potentiels, et 60% à être une source de contacts commerciaux. Pour combler cet écart et tirer tout le profit possible d'un turnover inévitable, nos analyses montrent que les leviers d'action du management sur le capital relationnel recoupent ceux des politiques de rétention. Si l'on veut transformer ses anciens employés en ambassadeurs discrets, il faut leur avoir offert, au préalable, un contexte professionnel de qualité. ■

<sup>1</sup> Enquête menée entre octobre 2008 et février 2009, auprès d'un échantillon de 274 cadres, âgés en moyenne de 30 ans. Résultats complets de l'étude disponible auprès de l'auteur : [nguyen@hec.fr](mailto:nguyen@hec.fr) ou [vnguyen@elexent.com](mailto:vnguyen@elexent.com)