



HAL
open science

Le rôle des déplacements professionnels dans les entreprises industrielles multi-établissements

Anne Aguilera, Frédéric de Coninck, Pierre Hauchard

► **To cite this version:**

Anne Aguilera, Frédéric de Coninck, Pierre Hauchard. Le rôle des déplacements professionnels dans les entreprises industrielles multi-établissements: Le cas d'un fournisseur de l'automobile. RTS. Recherche, transports, sécurité, 2007, 96, pp.195-209. halshs-00204985

HAL Id: halshs-00204985

<https://shs.hal.science/halshs-00204985>

Submitted on 16 Jan 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Le rôle des déplacements professionnels dans les entreprises
industrielles multi-établissements.**

Le cas d'un fournisseur de l'automobile

The role of business trips in industrial multi-localized firms.

The case of an automobile supplier

Anne AGUILERA (Correspondant principal)

LVMT, 2 rue Nobel, Cité Descartes, 77455 Champs sur Marne
tél : 01 64 15 21 02 ; fax : 01 64 15 21 40 ; aguilera@inrets.fr

Frédéric DE CONINCK

LVMT, 2 rue Nobel, Cité Descartes, 77455 Champs sur Marne
tél : 01 64 15 38 15 ; fax : 01 64 15 21 40 ; coninck@enpc.fr

Pierre HAUCHARD

LVMT, 2 rue Nobel, Cité Descartes, 77455 Champs sur Marne
tél : 01 64 15 21 02 ; fax : 01 64 15 21 40 ;

Version de travail de l'article paru dans *RTS*, 2007, n° 96

**Le rôle des déplacements professionnels dans les entreprises
industrielles multi-établissements.**

Le cas d'un fournisseur de l'automobile

The role of business trips in industrial multi-localized firms.

The case of an automobile supplier

Résumé

La mobilité produite par l'activité des entreprises a surtout été analysée à travers les flux de marchandises et les migrations domicile-travail. On a ainsi très largement ignoré le champ des déplacements professionnels des salariés, alors même que la littérature, en particulier en économie industrielle, s'attachait à montrer le rôle central du face à face dans les interactions économiques tout autant que le relâchement de la contrainte de proximité géographique des acteurs, grâce aux TIC et aux réseaux de transport. Prenant appui sur cette littérature et sur une étude de cas réalisée dans une entreprise industrielle, cet article a cherché à montrer comment que ces déplacements étaient produits à la fois par des formes d'organisation (comme la multi-localisation), et la variabilité de ces formes, ainsi que par les relations des entreprises avec leurs interlocuteurs externes, et au premier chef leurs clients. Nous avons aussi constaté que pour certains salariés les niveaux de mobilité étaient importants et parfois mal supportés.

Mots-clés

déplacements professionnels, organisation industrielle, fournisseur de l'automobile, entreprise multi-établissements, coordination, TIC

Key words

business trips, industrial organization, automobile supplier, multi-unit firm, coordination, ICTs

Introduction

Parce qu'elles sont multi-localisées, insérées dans des réseaux d'entreprises nationaux et trans-nationaux et que la localisation de leurs clients ou d'une partie d'entre eux dépasse les frontières régionales voire nationales, beaucoup d'entreprises sont confrontées à des problèmes de coordination (au sens large) avec des interlocuteurs distants¹. Si les TIC constituent un facteur permissif déterminant à l'établissement et au maintien de telles relations, ces technologies présentent des limites importantes et cèdent la place à des rencontres face à face (Rallet et Burmeister, 2002 ; Rallet et Torre, 2004).

Cette complémentarité entre modes de communication à distance et en face à face dans les mécanismes de coordination intra et inter-entreprises, si elle a été largement mise en évidence (Gaspar et Glaeser, 1998), a en revanche rarement été interrogée sur le plan des implications en termes de déplacements professionnels pour les salariés. En France comme à l'étranger très peu de travaux, notamment statistiques, s'intéressent à cette mobilité² (Massot et *al.*, 2006). Toutefois un certain nombre de publications récentes montre que le sujet suscite à juste titre un intérêt croissant, qu'il soit considéré sous l'angle de son impact sur la production de mobilité, en particulier sur le trafic aérien (Roy et Filialtrault, 1998), ou sous celui qui nous intéresse ici, qui concerne la place de cette mobilité dans le système productif c'est-à-dire ses liens avec la nature de l'activité mais aussi les stratégies organisationnelles et spatiales des entreprises (Wickham et *al.*, 2006).

A travers une synthèse de la littérature puis sur la base des résultats d'une série d'entretiens semi-directifs réalisés au début de l'année 2005 dans une entreprise industrielle multi-sites, ce papier propose une réflexion sur trois sujets. Le premier, qui est aussi le plus important, concerne l'identification des facteurs susceptibles d'engendrer des déplacements professionnels. Le deuxième s'intéresse au profil des salariés mobiles et aussi au poids de cette mobilité dans leur activité. Le troisième point est une interrogation sur les implications de cette mobilité sur les stratégies (notamment de localisation) des entreprises dont l'activité engendre de la mobilité.

¹ Sans définir ici de seuil de distance, ce qui n'aurait aucun intérêt, on considère dans ce papier les interlocuteurs distants comme étant ceux qui sont localisés hors de la « zone » (métropole, cluster, etc.) de localisation de l'entreprise.

² La plupart des données statistiques sur les relations intra et inter-entreprises n'indiquent ainsi pas la localisation effective des interlocuteurs ni la distance qui les sépare. Quant aux enquêtes spécifiques de mobilité, si elles font bien la distinction entre les déplacements pour motif travail des actifs selon qu'ils concernent ou non leur lieu de travail principal et permettent donc de définir des déplacements professionnels, elles sont extrêmement limitées s'agissant de comprendre le rôle de cette mobilité à l'échelle des entreprises (Massot et *al.*, 2006). Les travaux sur les déplacements professionnels sont ainsi systématiquement alimentés par des études de cas dans une ou des entreprises ou auprès de salariés particulièrement mobiles (Belton, 2005 ; Lorentzon, 2003).

I- La production de déplacements professionnels : quels facteurs, quels salariés, quelle place dans les stratégies d'entreprises ?

Les entreprises sont potentiellement en relation avec des interlocuteurs internes (qui appartiennent à d'autres établissements de l'entreprise) et deux catégories d'interlocuteurs externes : les « partenaires » (au sens large), qui sont ceux qui contribuent directement au processus de production (sous-traitants, etc.), et les clients. Ces interlocuteurs peuvent être localisés ou pas à proximité, et le cas échéant leur localisation est susceptible d'évoluer au cours du temps, par exemple au gré de rachats ou de délocalisations pour les établissements d'une entreprise et de fluctuation des aires de marché pour ce qui concerne les clients. Le formidable essor des TIC mais aussi le développement, plus ancien, des réseaux de transport (et la baisse associée des coûts de la mobilité) rendent possible un tel découplage entre le choix d'une localisation et la localisation de ceux avec qui on établit et on maintient une relation, du moment que la co-présence ne soit jamais requise ou alors qu'elle ne puisse être que temporaire (Rallet et Torre, 2004).

D'un côté en effet certaines relations peuvent être suffisamment codifiées pour être totalement gérable à distance, c'est-à-dire sans aucune ou quasiment aucune interaction face à face entre les interlocuteurs. D'un autre côté tout un autre ensemble de relations, souvent plus complexes, s'appuie sur l'articulation entre des interactions virtuelles (nombreuses) et des rencontres face à face (plus limitées) (Charlot et Duranton, 2006). C'est bien cette deuxième catégorie de relations qui nous intéresse car elle implique évidemment de la mobilité.

On cherche ici à travers une analyse de la littérature à identifier les principaux facteurs de production de ces déplacements (I-1) ainsi que le profil des salariés mobiles (I-2). Cette revue de travaux récents est par ailleurs l'occasion de constater que la question de la place de cette mobilité dans les stratégies d'entreprise a rarement été abordée (I-3).

I-1 Les déplacements professionnels, produits de choix organisationnels des entreprises et des relations avec leurs clients

La production de déplacements professionnels par les entreprises est ici envisagée comme le double produit d'une part de la complémentarité étroite entre TIC et face à face dans la gestion de relations à distance, et d'autre part sous l'hypothèse d'une multiplication de ces relations à distance. Une première justification à cette hypothèse découle de choix organisationnels que sont la multi-localisation et le développement de coopérations avec d'autres entreprises. Une seconde raison relève nous semble-t-il de relations étroites avec les clients et aussi peut-être de plus en plus asymétriques au profit de ces derniers.

La résistance du face à face dans les processus de coordination à distance

Aucun outil de communication à distance, aussi élaboré et proche soit-il du face à face n'est encore en mesure de remplacer totalement bon nombre des atouts de la co-présence comme la transmission (ou l'élaboration) de contenus complexes (ou mal définis), mais aussi la construction de liens (notamment de confiance) entre les interlocuteurs. Les outils de réunions virtuelles (comme la vidéoconférence) sont ainsi massivement jugés de façon très

négative par leurs utilisateurs et en particulier très difficiles à utiliser lorsque les interlocuteurs sont nombreux, se connaissent mal ou encore lorsqu'il y a des problèmes de langue (Lorentzon, 2003).

Si le caractère tacite des informations à échanger est un facteur important du choix du vecteur de communication, il n'est pas, loin s'en faut, le seul (Rallet et Burmeister, 2002). Le nombre, la connaissance réciproque ou encore le statut des interlocuteurs peuvent entrer en ligne de compte : par exemple les études de cas de B. Arnfalk et P. Kogg (2003) suggèrent que les réunions face à face sont privilégiées lorsque un ou des interlocuteurs sont extérieurs à l'entreprise, ce choix de co-présence étant perçu comme une marque d'intérêt. Le contrôle de la production et des salariés et plus généralement le management sont des domaines qui eux aussi supportent rarement une entière réalisation à distance. Enfin on ne doit pas non plus négliger les incitations à voyager que constituent les programmes de fidélisation des compagnies aériennes (Roy et Filialtrault, 1998) non plus que l'opportunité de faire du tourisme (Hoyer et Naess, 2001).

Que les modes de coordination (à distance et en face à face) à disposition des entreprises soient complémentaires ne signifie toutefois pas qu'ils soient sans effet l'un sur l'autre, mais bien que cet effet n'est celui d'une disparition pure et simple du face à face du fait de l'essor des TIC. Malgré tout la sophistication des outils de communication à distance et leur diffusion dans les entreprises n'est pas sans effet sur les relations dans le travail, et donc sur les besoins quantitatifs et aussi qualitatifs en termes de face à face et donc par conséquent de mobilité des salariés. Toutefois cet effet n'est à l'évidence pas univoque, certains aspects jouant plutôt à la hausse et d'autres au contraire à la baisse sur la demande de co-présence. D'un côté le développement des TIC peut engendrer des besoins supplémentaires de déplacements. Les TIC rendent en effet possible la mise en contact professionnelle d'interlocuteurs (collaborateurs, sous-traitants, clients) localisés à distance (Musso et *al.*, 2001) et qui sans ces technologies n'auraient pas eu l'occasion de communiquer et/ou de travailler ensemble. Les TIC peuvent également permettre à des interlocuteurs localisés au même endroit et entretenant une relation (de collaboration, de clientèle, etc.) de la perpétuer pour partie alors même que leurs localisations se séparent (délocalisation, réaffectation des production entre les différents sites d'une entreprise, etc.). D'un autre côté l'essor des TIC est parfois supposé s'accompagner d'un processus de « spécialisation », donc potentiellement de réduction, des interactions en face à face sur les contenus les plus « complexes » (Charlot et Durantou, 2006).

Plus généralement, outre le contenu plus ou moins complexe des échanges, la distance entre les interlocuteurs est un motif favorable à une limitation des déplacements à seulement certaines phases de la relation, le reste étant traité à distance : en particulier la phase de démarrage d'une relation professionnelle entre acteurs non localisés au même endroit est souvent l'occasion d'une réunion (Vecchi et Wickham, 2006). A l'inverse lorsque les interlocuteurs sont proches (en distance-temps) le choix du déplacement est potentiellement plus aisé alors même qu'il n'est pas forcément indispensable (Rallet et Burmeister, 2002). L'enjeu n'est pas tant pour nous de déterminer si véritablement ces

déplacements augmentent car visiblement des jeux complexes existent qui peut-être d'ailleurs sont à somme nulle : d'ailleurs le travail de S. Lorentzon (2003) sur l'entreprise Volvo a montré pour la période 1992-1997 une quasi stabilité du nombre moyen de déplacements professionnels par an et par personne (un peu moins d'une quarantaine). Notre objectif est de montrer cette complexité et aussi de déterminer les facteurs potentiels de production de ces déplacements.

Le développement de formes de travail et de contrôle à distance via la multi-localisation et les coopérations inter-entreprises

Le nombre des entreprises multi-établissements est en augmentation (Galliano et Soulié, 2006), que ces établissements proviennent de rachats ou de créations *ad hoc*. Parmi les facteurs principaux expliquant cette tendance se trouvent la mondialisation, qui peut conduire à implanter des unités dans des pays ou zones dans lesquelles on souhaite conquérir de nouveaux marchés et/ou, s'agissant de production industrielle, optimiser les flux logistiques, et aussi des stratégies de réduction des coûts par des implantations dans des espaces où la main d'œuvre est moins chère.

La coordination, le contrôle du travail et de la production des différentes établissements mais aussi la résolution des conflits potentiels qui peuvent en découler sont autant de sources potentielles de mobilité pour certains salariés. L'enquête de J.I. Lian et J.M. Denstadli (2004) auprès de salariés très mobiles montre par exemple que pour les managers une part non négligeable des déplacements professionnels concerne des établissements de leur propre entreprise. On verra dans la partie empirique que ces déplacements ont souvent pour objectif de résoudre des conflits.

Au moins deux paramètres peuvent influencer l'intensité des relations entre les établissements d'une entreprise industrielle : d'une part la division du travail entre ces établissements, selon qu'ils constituent des unités spécialisées ou au contraire intégrées, et d'autre part la forme centralisée ou à l'inverse décentralisée de l'organisation hiérarchique. Des quatre cas de figure ainsi envisageables, seule la situation d'unités intégrées au sein d'une organisation décentralisée exige peu de relations entre les établissements (Brousseau et Rallet, 1997). Or la tendance que l'on observe actuellement est plutôt celle d'une spécialisation des unités de production assortie de choix de localisation qui reposent sur les capacités stratégiques des espaces d'accueil, notamment en termes de richesse et de diversité du tissu productif (Belis-Bergouignan et *al.*, 2001). Cette spécialisation répond souvent à une logique de production par ligne de produits, qui implique de rationaliser non seulement la conception et les gammes proposées, mais également la production à une échelle nationale, continentale voire mondiale. L'enjeu est, pour partie, d'accroître la concurrence interne entre les sites de production afin de faire pression sur les coûts ou d'augmenter la réactivité ou la qualité. Mais l'enjeu est, également, de diminuer la variété de la gamme fabriquée par chaque site de production sans diminuer la variété proposée dans son ensemble. La production de la variété coûte, en effet, cher. Malgré tous les efforts qui ont été faits pour rendre les outils de production flexibles les petites séries continuent à se montrer onéreuses. Il est dès lors

rapidement rentable de regrouper les commandes sur une base européenne et de répartir les différentes variantes d'un produit sur les différents sites en spécialisant chaque site sur un nombre des variantes limité. On gagne ainsi en investissement et également en temps de réglages et de changements d'outils qui peuvent être très pénalisants. Ces tendances sont potentiellement des facteurs de mobilité des salariés entre les différents sites de production des entreprises et entre le siège social et ces sites.

Par ailleurs, confrontées à mondialisation du système économique et à des exigences accrues en termes de flexibilité, d'innovation et de personnalisation des produits, les entreprises ont été amenées à accroître leur recours à des collaborations avec des interlocuteurs externes (Moatti, 2002), entreprises et universités. Le développement du travail en équipes et par projets ne concerne ainsi pas que le niveau intra-entreprise mais peut impliquer des partenaires appartenant à des entreprises différentes. Or nombre de recherches ont mis en évidence que très souvent ces partenaires ne sont pas ou pas tous localisés à proximité de l'entreprise (Andersson et Ejermo, 2005 ; Rallet et Torre, 2004), y compris d'ailleurs lorsque cette dernière est implantée dans un *cluster*, pourtant riche en partenaires potentiels (Bathelt et *al.*, 2004).

Ces collaborations, parce qu'elles interviennent dans des domaines (comme la recherche-développement) où les relations ont un niveau de complexité important et aussi parce qu'elles revêtent une dimension relationnelle, engendrent des moments de co-présence (Gallié et Richard, 2002) donc des déplacements. Il a d'ailleurs été montré que faire régulièrement des réunions améliorerait significativement la performance des équipes dont les membres ne sont pas tous localisés au même endroit (Kirkman et *al.*, 2004). Au final une partie des relations inter-entreprises sont susceptibles de produire des déplacements professionnels. Une autre source de déplacements qui ne doit pas non plus être négligée est celle qui amène les entreprises à fréquenter divers salons et colloques, notamment dans le but de rechercher de futurs partenaires (Ramirez-Pasillas, 2006).

Des relations plus exigeantes avec les clients, sources de déplacements professionnels

Dans le même temps les relations avec les clients ont profondément évolué : elles sont globalement plus étroites et aussi plus exigeantes, par exemple en termes de délais ou de qualité. Sous l'effet d'une intensification de la concurrence dans un contexte de ralentissement de la croissance économique et des gains de pouvoir d'achat, la préoccupation relative à la qualité ressentie par les clients a en effet pris une place croissante dans les stratégies des entreprises de service mais aussi des entreprises industrielles (Ughetto et *al.*, 2002).

Plus généralement on constate une montée en puissance des clients qui crée des besoins de coordination importants, à même de générer de la mobilité pour le prestataire. L'enquête de J.I. Lian et J.M. Denstadli (2004) en Norvège montre bien le poids des déplacements chez les clients dans l'activité des salariés mobiles, en particulier à des fins de négociation de contrats, de marketing et de vente. Par ailleurs cette pression du client peut rétroagir, au moins temporairement, sur les stratégies industrielles des entreprises (par

exemple en modifiant les normes de qualité ou les délais) et donc sur la coordination de la production entre les sites et donc finalement participer à la production, cette fois de manière plus indirecte, de déplacements (intra-entreprise).

I-2 Les salariés mobiles, une catégorie spécifique et sous pression ?

A l'intérieur d'une entreprise dont l'activité génère de la mobilité, cette dernière va être supportée par certains salariés plutôt que par d'autres, et probablement selon des niveaux (en termes de fréquence mais aussi de distance) eux-mêmes très différents selon les personnes. Toutefois ces questions sont encore peu traitées.

Certains départements, comme le marketing, le service commercial et la direction vont *a priori* être plus concernés que d'autres par la demande de déplacements provenant des clients (Vecchi et Wickham, 2006), mais la recherche et développement, les ressources humaines et bien d'autres ne sont pas forcément en reste pour ce qui concerne la mobilité interne à l'entreprise dans le cas de multi-localisations. Par exemple si plusieurs sites disposent de centres de recherche ou si des coopérations de recherche sont nouées avec des équipes extérieures les salariés de la R et D peuvent être amenés, au moins le temps que durent ces projets, à se déplacer.

La position hiérarchique est par ailleurs très largement positivement associée à la propension à se déplacer, ce que confirment d'ailleurs un certain nombre d'études de cas³ (Arnfolk et Kogg, 2003 ; Klein, 2003 ; Lian et Denstadli, 2004). La raison en est notamment que la demande de face à face répond en règle générale à une demande de transmission d'informations complexes et/ou envoie un signal fort qui se veut rassurant ou être une marque d'intérêt à l'interlocuteur.

Un certain prestige est ainsi souvent attaché au fait d'occuper un poste où la mobilité à longue distance est importante (Arnfolk et Kogg, 2003). Malgré tout une certaine diffusion de cette mobilité n'est pas à exclure compte tenu du constat d'une certaine convergence des modes de travail, notamment en termes de réunions, entre les cadres et les professions intermédiaires (Greenan *et al.*, 2003). Cette diffusion (probablement limitée) pourrait par ailleurs être aussi la conséquence d'un autre phénomène qui est la lassitude assez importante qu'engendre cette mobilité chez ceux qui sont très mobiles et qui pourraient ainsi être tentés de la reporter partiellement sur d'autres collègues. Ainsi dans l'enquête de A. Breure et J. Van Meele (2003) dans des aéroports danois montre que pour les salariés très mobiles ces déplacements ainsi que les temps morts qu'il génère (et qui sont souvent difficilement exploitables y compris à l'heure des technologies mobiles de travail) sont souvent considérés comme un « mal nécessaire ». Probablement aussi le fait de rencontrer ou pas des interlocuteurs connus et appréciés ou au contraire systématiquement des gens différents joue

³ En France, l'Enquête Transports de 1994 montrait aussi que pour ce qui concerne les déplacements à longue distance (à plus de 100 km du domicile) les cadres (et dans une moindre mesure les professions intermédiaires) se distinguaient avec plus de deux fois plus de déplacements professionnels par an que la moyenne des autres catégories socio-professionnelles. Leurs déplacements étaient en outre en moyenne beaucoup plus longs en termes de nombre de kilomètres parcourus (Massot *et al.*, 2006).

sur le jugement que la personne porte à ses déplacements. Enfin les interactions avec la vie personnelle et familiale joue évidemment aussi un poids très important en la matière (Belton et De Coninck, 2006 ; Kvande, 2005). Le niveau d'autonomie des salariés vis à vis de la mobilité, autrement dit leur latitude non seulement à décider de leurs déplacements (par rapport à ce que leur demande ou autorise leur entreprise ou leur hiérarchie) mais aussi à les planifier dans leur activité est probablement aussi un élément important.

I-3 La place de la mobilité des salariés dans les stratégies des entreprises : un champ de recherche à défricher

Si bon nombre de travaux suggèrent directement ou plus indirectement (*via* une référence au face à face) que les déplacements professionnels sont un élément important dans le fonctionnement du système productif, on ne peut qu'être étonné par l'absence de travaux sur la perception de cette mobilité dans les entreprises concernées et notamment leur prise en compte éventuelle lors de choix de localisation (alors que la question des flux logistiques est abondamment documentée), et aussi lors de choix d'organisation interne.

Seule la question de la perception des coûts des déplacements professionnels par les entreprises a suscité quelques analyses. Elles suggèrent que certaines entreprises cherchent à mettre en œuvre des stratégies de réduction non pas du nombre de déplacements mais de leur coût unitaire, par exemple en passant des accords avec des agences de voyage (Roy et Filialtrault, 1998). Par contre le fait que les salariés concernés puissent juger négativement cette mobilité et souhaiter la réduire ne semble pas être un des facteurs pris en compte pour justifier une meilleure gestion de cette mobilité. On verra dans la partie suivante que de fait les salariés n'osent pas toujours exprimer à leur hiérarchie leur jugement négatif sur cette mobilité.

La question du poids de cette mobilité lors des choix de localisation est rarement abordée dans la littérature bien que le poids de l'accessibilité soit régulièrement cité parmi les facteurs majeurs de choix d'une localisation. Malgré tout une étude de cas sur les services aux entreprises a effectivement montré un impact sur le choix d'une implantation centrale dans la métropole lyonnaise pour les entreprises dont l'aire de marché était principalement située hors de la métropole et dont les salariés étaient très mobiles (Aguilera, 2003). A l'évidence ces questions mériteraient d'être creusées et seront abordées dans la partie suivante.

II- Une analyse empirique du rôle des déplacements professionnels au sein d'une grande entreprise industrielle

Nous avons réalisé au début de l'année 2005 une enquête qualitative (par entretiens semi-directifs) chez un grand équipementier automobile généraliste et plus particulièrement au sein du département contrôle de gestion du siège social de l'une de ses divisions principalement implantée en Europe (pour l'essentiel en France, en Espagne et en Italie). Cette entreprise est le résultat d'une série de fusions entre plusieurs entreprises et entre des filiales nationales qui ont, peu à peu, perdu leur indépendance. Les constructeurs automobiles se sont attachés à avoir en face d'eux des équipementiers assez solides d'un point de vue financier et ils leur ont, à certaines époques, demandé de prendre en charge des fonctions

Supprimé : groupe de l'électronique,

complètes (système de freinage, tableau de bord, etc.) afin de limiter les cascades de sous-traitance et de mieux maîtriser les processus de conception. L'organisation spatiale que l'on découvre aujourd'hui n'est donc pas le produit d'une réflexion de type « feuille blanche » sur les implantations, elle est largement le produit d'une histoire. A une époque où les filiales nationales étaient moins intégrées, chaque pays disposait de structures de conception et ces structures existent toujours, alors même que les productions sont devenues transnationales. Les sites de production sont souvent en dessous de la taille jugée optimale par l'entreprise mais la carte des sites n'évolue qu'à la marge. Au gré des fusions – acquisitions, des sites se trouvent faire double emploi. Mais ici aussi, la carte n'évolue que progressivement. L'équipementier en question, partie à cause d'une tradition sociale interne, partie pour préserver son image dans les médias, évite les fermetures de site et les regroupements trop brutaux. En bref, et sur le papier, l'organisation de cet équipementier est mondiale, bien que la communication entre Europe et Etats-Unis et surtout l'Europe et l'Asie soit difficile, pour des questions de distance et aussi de langue. De fait une organisation largement matricielle fonctionne : par fonction dans le sens vertical, et par grande aire géographique (Europe, Amériques, Asie) dans le sens horizontal.

Nous avons conduit une dizaine d'entretiens avec des cadres de l'entreprise sur leurs déplacements professionnels selon trois grandes thématiques : importance dans leur activité, objet de ces déplacements et place dans les stratégies de l'entreprise.

II-1 Une mobilité des salariés qui augmente et qui se diffuse ?

Loin d'être anecdotique, la place des déplacements professionnels dans l'activité quotidienne des salariés de l'entreprise est importante. Ces déplacements sont perçus par les intéressés comme très et même trop nombreux et hautement chronophages parce que pour l'essentiel ils concernent des déplacements vers d'autres sites de l'entreprise, c'est-à-dire vers l'extérieur de l'Île de France. Ils mobilisent ainsi au minimum une journée entière. Ils sont aussi largement perçus comme en forte croissance au cours des dernières années. Les salariés rencontrés ont de surcroît l'impression de se déplacer de plus en plus fréquemment d'année en année, ce qui constitue une source croissante de fatigue et de stress, ce que confirment d'ailleurs d'autres études (Westman et Etzion, 2002).

S'il n'a pas été possible de se procurer le nombre de déplacements moyens par salarié du siège social (que ce soit globalement ou par type de métier), nous avons pu obtenir un bilan chiffré des frais de mission et des frais de mission par collaborateur (tableau 1), ce qui donne une indication des déplacements d'ingénieurs, cadres et professions intermédiaires qui sont ici ceux qui sont principalement concernés par de tels déplacements. Le résultat, surprenant eu égard au discours dominant de nos interlocuteurs, est celui d'une relative stabilité des frais de déplacement par personne. Disons, exactement, que l'on observe une décroissance suivie d'une croissance. Cela ne correspond pas à la perception intuitive immédiate du site concerné où les salariés pensent que les déplacements sont en augmentation continue. Devant la surprise de ces chiffres soumis aux salariés concernés, une lecture plus fine se fait jour. Dans un premier temps, nous dit-on, il y a eu une diminution nette de la mobilité des personnes en charge du contrôle de gestion, grâce à un renforcement du

reporting, à la démarche de standardisation des données et aux possibilités ouvertes par les transferts de donnée et les visioconférences. Mais cette moindre grande mobilité a permis de déplacer, ensuite, la mobilité sur d'autres fonctions. L'unification des données et les *reporting* plus poussés ont permis la mobilité des stratégies industrielles et notamment une spécialisation des différents sites de production à l'échelle européenne qui ont entraîné, en retour, une plus grande mobilité des services d'ingénierie et du top management, comme on va l'explicitier par la suite.

Il y a donc bien un effet, non spontanément perçu mais réel, de déplacement d'une mobilité vers une autre. La croissance récente de la mobilité a, par ailleurs, deux sources. Elle repose pour une part sur une ré-augmentation des budgets globaux de déplacements ais aussi sur une diminution des effectifs. On peut considérer que la routinisation de certaines procédures se traduit ensuite par des diminutions d'effectifs, tandis que les effectifs restants doivent absorber la partie non routinière de l'activité et notamment la mobilité nécessaire pour faire fonctionner l'organisation. Le sentiment qui demeure chez les personnes concernées est celui d'une injonction croissante à effectuer des déplacements professionnels en direction des sites européens, notamment espagnol.

Tableau 1 : Evolution des frais de mission entre 2001 et 2005 (en Keuro)

	Réel 2001	Réel 2002	Réel 2003	Réel 2004	Plan 2005
Budget total de fonctionnement du siège	94719	90903	78544	85413	78149
Part des frais de missions (déplacements, etc.) dans le budget total de fonctionnement	4238	3894	3512	3645	3857
en % du budget total de fonctionnement	4,5%	4,3%	4,5%	4,3%	4,9%
Effectifs siège (tous services confondus)	663	639	600	557	526
Frais de missions par collaborateur du siège	6,4	6,1	5,9	6,5	7,3

L'autre fait intéressant qui ressort des entretiens est que de plus en plus de catégories de salariés sont concernés : il y a une dizaine d'années, seuls les cadres et parmi eux pour l'essentiel les chefs de service se déplaçaient, tandis qu'aujourd'hui on constate une diffusion à d'autres catégories, notamment techniques. Des différences demeurent toutefois toujours entre les fonctions de l'entreprise. Les plus mobiles sont celles liées au développement, à la vente et aussi aux achats. Visiblement la mobilité de « face à face » reste donc prépondérante même si, on le verra, la mobilité des stratégies industrielles induit aussi une mobilité des techniciens entre les sites. Classiquement, plus les personnes sont placées haut dans la hiérarchie plus elles se déplacent. On nous fait remarquer que cette logique est en train d'être contrebattue par la lassitude des cadres. Les cadres les plus haut placés s'épuisent en déplacements et en perdent progressivement le goût. Ils limitent alors leurs déplacements aux réunions les plus stratégiques. Ils envoient, quand ils le peuvent, à leur place, de jeunes

ingénieurs qui n'ont pas encore épuisé le charme des aéroports et qui n'ont pas de contraintes familiales trop pesantes. Et cette logique de report en cascade se poursuit, de sorte qu'aujourd'hui c'est toute la population de techniciens et d'ingénieurs qui est concernée. Seuls les employés administratifs et les ouvriers de production continuent à être attachés fortement à un lieu. Au bout des effets en cascade de l'organisation il faut donc ajouter un effet de report de la mobilité, de proche en proche, en descendant la ligne hiérarchique. C'est, au passage, une manière parmi d'autres de rendre compte du rapprochement de la situation des professions intermédiaires et des cadres au regard de la mobilité. C'est aussi une manière de pointer que toute stratégie qui mise sur la mobilité des salariés finit par se heurter à des problèmes d'efficacité du travail et d'acceptabilité sociale de la mobilité.

La lassitude et la fatigue engendrées par cette situation n'est, nous dit-on, jamais abordée publiquement au sein de l'entreprise parce que les déplacements professionnels sont considérés collectivement comme un signe positif de réactivité et de flexibilité. On ne s'en plaint donc jamais pour ne pas risquer de donner de soi une image peu dynamique.

Pour autant le sujet des déplacements professionnels n'est pas totalement absent des préoccupations de l'entreprise mais seulement par l'intermédiaire des coûts qu'ils génèrent, et que nous explique-t-on, on demande régulièrement de réduire. En particulier un plan est engagé dans ce sens pour l'année 2006. Le budget des missions a beau être déterminé lors de l'exercice de planification budgétaire (qui se fait dans cette entreprise sur 3 années), les dépassements sont importants du fait qu'une grande partie des déplacements sont décidés dans l'urgence, pour faire face à un problème organisationnel ou technique non prévu (cf. ci-après). En revanche il n'existe pas de réflexion sur le temps passé en déplacements et les répercussions en termes d'efficacité individuelle et collective. La question n'est visiblement pas du tout à l'ordre du jour.

II-2 Une mobilité produite par la gestion de la coordination et du contrôle des différents sites de production

Une source importante de déplacements professionnels internes à l'entreprise pour les cadres du siège social relève directement de la coordination des différents sites et de leur contrôle. Cette mobilité met bien en relief les limites sociales de la distance : pour construire des collaborations, créer la confiance et introduire des changements (ici dans les procédures de *reporting*, c'est-à-dire la mise en place d'indicateurs standard), il est important de rencontrer les interlocuteurs des différents sites. Ces derniers ainsi que le siège social sont pourtant tous reliés par un système de vidéoconférence, mais il est très peu utilisé parce que jugé peu pratique : un des inconvénients majeurs concerne la qualité encore insuffisante des images qui permet mal d'interpréter les expressions des interlocuteurs. Les conférences par téléphone sont plus utilisées, notamment avec les Etats-Unis, mais elles deviennent vite ingérables dès lors que les interlocuteurs sont nombreux.

Une grande partie des déplacements des cadres dirigeants sur la période récente ont été directement liés à l'augmentation des exigences internes relatives à la mise en œuvre des procédures standard du groupe, notamment en termes de *reporting*. L'entreprise en question

s'est même dotée de tout un plan d'action destiné à homogénéiser, d'un site à l'autre, les règles de *reporting* afin de favoriser les comparaisons entre site et de faciliter les opérations de consolidation. Mais les chiffres expédiés d'un bout de l'Europe à l'autre doivent néanmoins être discutés, en cas de dérive ou d'incidents ou lorsque des décisions stratégiques doivent être prises. Et le téléphone ne suffit pas à assurer ces discussions. Le face à face reste indispensable, de sorte que les contrôleurs de gestion des usines doivent se déplacer, régulièrement, au siège de la branche. Par ailleurs la mise en place de telles procédures dans les sites rachetés par le groupe au milieu des années quatre-vingt dix, ce qui a posé un important problème d'acceptabilité qui a nécessité beaucoup de déplacements pour expliquer les changements et établir la confiance.

La confiance n'est pas soluble dans les procédures, et la coopération, elle non plus, ne peut pas se dispenser totalement du travail en face à face. L'entreprise porte le poids de son histoire où les sites de production étaient répartis entre la France, l'Italie et l'Espagne (pour se limiter aux effectifs les plus importants) et où des services de conceptions étaient implantés à proximité de chaque grande usine. Cette structure était viable tant que chaque site développait ses propres produits. Mais la volonté de raisonner à partir d'un système de production européen globale multiplie les croisements entre sites de production et sites de conception. Un raisonnement possible serait de concentrer les forces de conception dans un seul site. Cela ne se fait pas, du fait des outils collaboratifs à distance qui existent et qui, tout du moins sur le papier, rendent possible le travail en commun sur des sites éloignés l'un de l'autre. La complexité des interactions en conception n'est pas telle que l'entreprise doive utiliser des outils de type workflow, mais elle multiplie les téléconférences téléphoniques avec l'appoint d'outils de netmeeting qui permettent de transmettre et d'afficher des fichiers en temps réel. Ces outils permettent de maintenir l'éloignement des sites de conception, mais ils ne permettent pas de surmonter tous les obstacles liés à la distance. Ils engendrent donc, de fait, de nombreux déplacements inter-sites. La coopération bute, en effet, sur la distance lorsqu'il faut traiter un problème complexe ou nécessitant des solutions innovantes. Les TIC ne suppriment donc pas les déplacements du fait qu'elles rendent possible le travail à distance sans lui suffire tout à fait. Ces technologies génèrent en réalité des déplacements complémentaires aux échanges de données, tout comme les procédures de *reporting*.

II-3 Une mobilité produite par la variabilité des stratégies industrielles : l'exemple du processus de spécialisation des sites de production

Au cours des quatre années précédentes, les différents sites de production ont connu des évolutions importantes qui ont concerné la nature de leur production et leur place dans la production à l'échelle européenne. Deux bons indicateurs de ces changements sont d'un côté l'évolution très contrastée du chiffre d'affaires de chaque site, et d'un autre côté la part de leur chiffre d'affaires consacré à la vente interne. Ces indicateurs sont répertoriés pour la période 2001-2005 dans le tableau 2. On constate d'abord que les évolutions du chiffre d'affaire sur le moyen terme (de 2001 à 2004) ne sont absolument pas prédictives des évolutions sur le court terme (de 2004 à 2005). Sur 12 sites de production, 4 poursuivent la dynamique de moyen terme (2 sites en croissance poursuivent leur croissance et 2 sites en décroissance poursuivent

leur décroissance) mais 8 voient leur orientation changer (4 sites en croissance auparavant passent en décroissance, tandis que 4 sites en décroissance passent en croissance). Il y a donc une mobilité extrême des stratégies d'affectation du chiffre d'affaire.

Si nous observons maintenant la part du chiffre d'affaire de chaque site dédiée à la sous-traitance interne, force est de constater que la position des sites dans le flux de production n'est pas moins instable. Le premier site espagnol se transforme progressivement en un pur segment interne de production. Pendant ce temps le deuxième site espagnol fluctue et le troisième se spécialise, au contraire, dans les produits finis à destination de la vente externe. Le site portugais perd également sa position de segment interne pour se tourner vers l'externe. Le deuxième site français se replie, lui aussi, progressivement sur l'interne. Le troisième site français, de son côté, ferme courant 2004. Mais, et c'est là le paradoxe, le pourcentage global de la vente interne pour l'ensemble des sites est relativement stable. Il y a donc stabilité de la part globale de flux internes mais mobilité des stratégies industrielles.

Tableau 2 : Chiffre d'affaires consacré à la vente interne (entre les sites européens de la division enquêtée)

	Part du chiffre d'affaire de chaque site correspondant à de la vente interne					Evolution 2004/2001 du CA du site	Prévision 2005/2004
	2001	2002	2003	2004	Prévu 2005		
Espagne 1	24%	30%	29%	45%	98%	+ 3%	- 14%
Espagne 2	34%	33%	24%	39%	23%	- 7%	+ 15%
Espagne 3	45%	28%	NC	26%	3%	+ 36%	- 20%
France 1	11%	6%	4%	5%	3%	+ 26%	+ 13%
France 2	28%	27%	29%	36%	59%	- 17%	- 34%
France 3	5%	3%	3%	3%	0%	- 47%	- 100%
France 4	2%	10%	10%	2%	1%	+ 18%	- 10%
France 5	93%	79%	88%	93%	94%	- 6%	+ 16%
Italie	6%	2%	5%	10%	19%	- 28%	+ 6%
Pologne	19%	29%	34%	33%	29%	+ 30%	- 2%
Portugal	65%	59%	37%	31%	21%	- 5%	+ 7%
Turquie	14%	9%	10%	8%	8%	+ 196%	+ 4%
% des ventes internes rapportées au CA global européen (sans double compte pour vente interne)	30%	26%	23%	28%	29%	Ensemble de l'Europe = + 8%	Ensemble de l'Europe = - 2%

Ces chiffres témoignent de la grande mobilité de l'affectation des productions pour chacun des sites. De fait, la production industrielle se conçoit aujourd'hui davantage comme le dessin de trajectoires spatiales pour les produits que comme l'affectation d'une production complète à un site donné, pour un temps donné. La facilité avec laquelle on peut organiser

cette mobilité des productions (et qui doit d'ailleurs beaucoup aux outils informatiques de transfert de données, en parallèle et en accompagnement des flux physiques) conduit au fait que l'on peut facilement les réorganiser. L'espace devient apparemment plastique.

En réalité toutefois la mobilité des stratégies industrielles a des conséquences non négligeables sur les déplacements physiques des salariés. On nous donne l'exemple des conséquences d'une spécialisation des sites de production. Une implantation espagnole se spécialise dans l'usinage des produits, tandis qu'une implantation française se spécialise dans le montage des produits usinés. Il est difficile de savoir, *a priori*, si cela augmente les frais de transport des produits. Il y a certes, désormais, des flux systématiques entre la France et l'Espagne, mais il arrivait également, autrefois, que des produits montés en Espagne soient vendus en France. La variable déterminante de ce changement est plutôt l'implantation géographique des clients, qui peut varier d'un produit à l'autre. Le raisonnement qui a prévalu est au final d'une spécialisation technique de chaque site. Cette spécialisation technique ne se produit toutefois pas du jour au lendemain. Il reste encore de nombreuses machines, transférées d'Espagne en France (et vice versa), qui nécessitent des réglages et des mises au point par des techniciens qui connaissent bien le procédé qu'elles utilisent. Cela implique que, pendant une phase transitoire, les techniciens basés en France fassent de fréquents déplacements en Espagne (et vice versa, une fois encore). Mais cette phase transitoire est plus longue qu'on peut l'imaginer. Au bout d'un an, des déplacements sont toujours nécessaires. On peut alors aisément imaginer ce qui se produit lorsque des décisions de ce genre se multiplient et deviennent une sorte de routine annuelle de la stratégie industrielle. Des techniciens (pas tout le temps les mêmes, évidemment) se trouvent alors en train de sillonner l'Europe pour mettre au point des machines, plus ou moins en permanence.

Un autre bon exemple concerne les stratégies de centralisation des achats et des forces de vente. En effet les achats pour la France ont été centralisés sur un site français, en dehors du siège parisien de la société, ce qui conduit les acheteurs à sillonner la France entière pour aller voir les fournisseurs. Les forces de vente, de leur côté, ont été centralisées en région parisienne, avec un effet similaire sur les vendeurs. Il y a évidemment des gains pour l'entreprise, en terme de cohérence des politiques suivies et de pilotage des décisions. Mais ce gain se fait au prix de déplacements plus longs et plus fréquents des salariés concernés.

Supprimé : à Angers

Ce constat de la place centrale des stratégies industrielles dans la mobilité physique des salariés permet également d'éclairer un paradoxe mis en évidence précédemment : alors que les déplacements des cadres et professions intermédiaires sont plus ou moins stables, le discours d'ensemble que nous entendons est que « l'on se déplace de plus en plus ». Il est probable que ce sentiment est en partie produit du fait de l'instabilité grandissante des options stratégiques retenues. On a certainement une perception différente d'un déplacement routinier et d'un nouveau déplacement suite à une réorganisation qui implique des urgences, des mises au point délicates et du temps pour que chacun retrouve ses marques. Pour symboliser nous dirons que l'on se « déplace » davantage lorsque l'on va dans un endroit neuf, avec des problèmes aigus à régler et des interlocuteurs que l'on connaît mal. Sans données plus

précises, on ne peut pas trancher plus avant sur la réalité de cette impression de « toujours plus » de déplacements professionnels exprimée par les salariés rencontrés.

Les stratégies industrielles utilisent, plus ou moins implicitement, la mobilité des salariés comme une variable d'ajustement pour faire face à une complexité stratégique trop élevée. La mobilité des productions d'un site à l'autre est sans conteste un des sujets auxquels les cadres en charge de la stratégie industrielle consacrent le plus de travail. La configuration idéale, pour la stratégie industrielle, est, en effet, bien celle d'un espace lisse où les distances jouent le rôle le plus faible possible. Dans l'entreprise enquêtée un immense chantier est, nous l'avons signalé, consacré à l'unification des modes de *reporting*, d'un site à l'autre, afin que les chiffres produits soient les plus comparables possibles. Le fait qu'un indicateur puisse avoir un sens particulier en fonction de l'histoire ou des contraintes particulières d'un site de production est de moins en moins pris en compte : on recherche, en quelque sorte, des indicateurs déterritorialisés.

La stratégie industrielle cherche, de toute manière, à simplifier les critères qu'elle prend en compte et la localisation est un bon candidat, parmi les paramètres à négliger. La stratégie industrielle ne peut, en effet, pas se nourrir d'outils trop sophistiqués prenant en compte un trop grand nombre de critères. Il existe certes, sur le marché, des outils comme les APS (*Advanced Planning Systems*) qui sont censés calculer précisément et optimiser les différents facteurs (dont les coûts de transport et les risques logistiques) à prendre en compte pour établir des arbitrages dans les stratégies industrielles. Mais ces outils butent sur des limites fortes qui les empêchent d'être réellement performantsⁱ. Tout d'abord la production de données homogènes et réactualisées coûte extrêmement cher, ce qui fait que, dans la pratique, on est obligé de limiter le nombre de données prises en compte. « *Par ailleurs, l'obtention des paramètres de coûts est souvent un long chemin dont le départ est généralement le contrôle de gestion. Les différents coûts moyens sont fournis par les services financiers. Mais ces données objectives ne tiennent pas compte de critères logistiques quelque fois subjectifs. Le coût logistique d'un fournisseur n'est pas uniquement lié au coût de la matière qui est approvisionnée, mais à sa qualité, à sa fiabilité dans les délais promis : autant de données qu'il est difficile de chiffrer. Pour indiquer au système d'optimisation APS, qu'on se fournira après de ce fournisseur malgré un coût matière plus élevé, le coût objectif est modifié pour « orienter la réponse » : le coût devient subjectif. De même les pondérations de coûts liées aux objectifs du plan (qualité de service, coûts de transport, des stocks, ...) sont souvent déterminées par tâtonnements pour que le plan obtenu par l'optimum mathématique convienne au planificateur* »ⁱⁱ. Tous ces commentaires, pertinents, montrent que le flair du planificateur continue à jouer un grand rôle et que les outils mathématiques sont corrigés lorsqu'ils produisent des résultats trop difficiles à interpréter. En fait dès que l'on est dans le multicritère il devient difficile de trancher. Cela conduit à négliger, pratiquement, un grand nombre de paramètres lors de la prise de décision. Les décisions sont, d'ailleurs, souvent prises sur un paramètre de temps court ce qui a pour vertu, entre autres, de couper court aux débats. Pour le reste, comme le souligne un cadre, « *la stratégie industrielle se traficote sur Excel* » ! Dans cette simplification la mobilité professionnelle des salariés est rarement

étudiée en détail. Les salariés, dans ces conditions, en sont réduits à s'adapter aux décisions prises par ailleurs. Ils fonctionnent, une fois de plus, comme une variable d'ajustement qui rend la décision stratégique possible et praticable.

II-4 Une mobilité engendrée par les relations avec les clients

S'il faut souvent se déplacer chez le client, c'est aussi de plus en plus fréquemment le client que se déplace dans les différents sites de production. En effet, toutes les démarches d'assurance, de *reporting* et de contrôle qui accompagnent l'externalisation ne suffisent pas à assurer la confiance du donneur d'ordre. Vu du côté du fournisseur le constat est clair : « *Nous avons sans cesse des auditeurs mandatés par le client chez nous* ». Le client, ou les auditeurs qu'il rémunère, viennent s'assurer du respect des normes de qualité, de la mise en place de procédés de fabrication suivant les principes, par exemple, de la *lean production*, de la traçabilité des produits tout au long de la *supply chain*, des règles appliquées aux fournisseurs de rang deux (les fournisseurs du fournisseur), des plans de baisse prévisionnelle des coûts, etc. Les exigences du client croissent par leur niveau mais également par leur nombre. Mais même lorsqu'elles font l'objet de documents écrits qui formalisent les engagements du fournisseur, elles donnent lieu, ensuite, à des visites régulières pour en vérifier la mise en oeuvre effective. En clair les assurances obtenues par la démarche contractuelle ne remplacent jamais le contrôle *in situ et de visu*. Chaque exigence nouvelle engendre, de ce fait, des déplacements nouveaux de la part du client. Ce dernier se plaint par ailleurs de façon croissante de l'éclatement des sites de production qui implique pour eux une multiplication de leurs interlocuteurs, ce qui complique grandement les audits.

Les difficultés de planification à moyen et plus encore à long terme des déplacements professionnels sont liés au fait que beaucoup de ces déplacements se décident dans l'urgence, et souvent nous dit-on la veille pour le lendemain. Ces déplacements jouent en effet un rôle central dans la gestion des crises et des conflits : on nous explique ainsi que dès lors qu'une difficulté se présente, la solution privilégiée consiste la plupart du temps à organiser dans l'urgence une réunion pour traiter le problème. Un certain nombre de déplacements professionnels se font donc dans la précipitation ce qui là aussi ne peut que contribuer à renforcer le sentiment général d'augmentation croissante de ces déplacements du point de vue des salariés concernés. En particulier une source importante de déplacements de « gestion de crise » concerne les problèmes importants de qualité que connaît cette entreprise : les clients font alors des réclamations et la gestion de ces situations, de plus en plus fréquentes, conduit à organiser le plus rapidement possible de nouvelles réunions. Le problème est en effet d'importance face à des concurrents japonais qui eux sont proches du « zéro défaut ».

Plus généralement les personnes enquêtées évoquent un durcissement des relations avec les clients qui fait que les conditions dans lesquelles s'effectuent les déplacements sont désormais plus pénibles, ce qui là aussi concourt au sentiment subjectif d'une mobilité croissante. Les paramètres de temps sont un facteur d'inconfort croissant. De plus en plus de déplacements s'effectuent dans l'urgence, de sorte qu'ils désorganisent l'activité. Comme nous le déclare un cadre : « *Les exigences des clients augmentent en nombre, avec des délais de réponse de plus en plus courts. Ce durcissement dans les relations n'est pas justifié d'un*

point de vue industriel ». On peut considérer, malgré tout, qu'une partie de ce durcissement provient des critères de choix, de plus en plus multicritères, de l'acheteur d'automobile lui-même, qui va se décider sur des détails souvent difficilement prévisibles. Le constructeur ne peut, dès lors, que répercuter des contraintes multiples qui ne font pas système. Mais pour le reste il est effectivement probable que le durcissement des relations obéisse à des motifs irrationnels. Le renforcement de la concurrence entre fournisseurs le rend possible, mais il n'est pas du tout certain que la performance industrielle en soit améliorée. Cette évolution conduit, quoi qu'il en soit, à ce que le fournisseur soit de moins en moins souvent au niveau de performance attendu. Qui plus est, les éléments constitutifs de la performance se dégradent les uns les autres : la pression sur les coûts dégrade la qualité, par exemple. Mais ces écarts sont censés être réglés sur des pas de temps de plus en plus courts. Le résultat est que les situations d'urgence se multiplient. Dans ces cas là « *tout le monde se précipite* », ce qui, naturellement, entrave le travail de fond qui permettrait de réellement améliorer la performance industrielle. Le déplacement des spécialistes fonctionne alors comme une rustine qui permet de rendre vivable l'hystérie du client et de le convaincre que l'on s'occupe de son problème. Lors de ces déplacements d'urgence toutes les contraintes sont levées : aucune enveloppe budgétaire de déplacement, aucune programmation de l'activité, aucune optimisation des parcours géographiques, ne peut faire obstacle à l'obligation d'avoir à surmonter la crise du moment. On est là sur un registre de déplacement particulièrement difficile à vivre pour les techniciens et ingénieurs concernés : il se fait dans une situation de stress et de menaces plus ou moins voilées du client, avec la faible satisfaction, en bout de piste, d'avoir passé « *ce cap là* », sans avoir d'assurance de faire du bon travail à moyen terme.

Conclusion

La mobilité produite par l'activité des entreprises a surtout été analysée à travers les flux de marchandises et les migrations domicile-travail. On a ainsi très largement ignoré le champ des déplacements professionnels des salariés, alors même que la littérature, en particulier en économie industrielle, s'attachait à montrer le rôle central du face à face dans les interactions économiques tout autant que le relâchement de la contrainte de proximité géographique des acteurs, grâce aux TIC et aux réseaux de transport (Rallet et Torre, 2004).

Prenant appui sur cette littérature et sur une étude de cas réalisée dans une entreprise industrielle, cet article a cherché à montrer comment que ces déplacements étaient produits à la fois par des formes d'organisation (comme la multi-localisation), et la variabilité de ces formes, ainsi que par les relations des entreprises avec leurs interlocuteurs externes, et au premier chef leurs clients. Nous avons aussi constaté que pour certains salariés les niveaux de mobilité étaient importants et parfois mal supportés.

Toutefois si plusieurs travaux empiriques, dont le nôtre, soulignent ces difficultés des salariés à supporter les déplacements, y compris parce qu'ils interfèrent avec leur vie privée, les entreprises ne semblent pas considérer cette mobilité autrement que comme un coût (à réduire). Surtout elles ne semblent pas envisager les conséquences de leurs stratégies

industrielles sur la mobilité de leurs salariés. Probablement le fait que généralement le choix de localisation garantisse une accessibilité aux zones où sont localisées les différents interlocuteurs (et au premier chef les autres établissements de l'entreprise) est considéré plus ou moins consciemment par l'organisation comme une condition suffisamment favorable à cette mobilité. Dès lors celle-ci peut jouer comme une variable d'ajustement qui rend praticables des stratégies industrielles mises en œuvre (dont l'élargissement des horizons des entreprises) relativement indépendamment de leurs implications en termes de déplacements.

L'étude de cas présentée ici, parce qu'elle ne concerne qu'une seule entreprise et seulement un petit nombre de salariés, ne saurait évidemment avoir une portée générale. Elle invite plutôt à approfondir un certain nombre de pistes de réflexion parmi lesquelles on citera cette tension entre les stratégies des entreprises et leurs conséquences sur la mobilité des salariés, mais aussi un aspect relativement peu abordé ici et qui concerne les marges de manœuvre individuelle des salariés concernés pour gérer cette mobilité.

Références

- Belis-Bergouignan M.C., Frigant V., Talbot D., 2001. L'articulation global/local des modèles industriels pharmaceutique, automobile et aéronautique, Document de travail E3i n°2001-6.
- Galliano D., Soulié N. 2006, *La firme multi-établissements dans l'industrie française : structure spatiale et cohérence organisationnelle*, 5èmes Journées de la Proximité, Bordeaux, 28-30 juin.
- Klein O., 2003. Le travail métropolitain: un outil géographique pour révéler l'usage sélectif de la grande vitesse, *L'Espace Géographique*, n°2, pp. 113-127.
- Lian J.I., Denstadli J.M., 2004. Norwegian business air-travel-segments and trends, *Journal of Air Transport Management*, vol. 10, pp. 109-118.
- Lorentzon S., 2003. Changes in the Flows and Means of Information Exchange: Business Uses of ICT in Sweden in the 1990s", *Journal of Urban Technology*, vol. 10, n°1, pp. 89-110.
- Massot M.H., Aguilera A., Crague G., De Coninck F., Proulhac L., 2006. Les mobilités liées au travail, rapport pour le compte du PREDIT.
- Rallet A., Burmeister A., 2002. Recherche sur la complémentarité des télécommunications et des transports et ses effets sur la localisation des activités et la mobilité des personnes, rapport pour la DRAST, octobre.
- Rallet A., Torre A., 2004,
- Westman M., Etzion D., 2002. The Impact of Short Overseas Business Trips on Job stress and Burnout, *Applied Psychology: An International Review*, vol.51, n04, pp. 582-592.
- Wickham J., 2006,

ⁱ On se référera, en particulier, au bilan très complet effectué par Patrick GENIN, Samir LAMOURI et André THOMAS, « La planification tactique dans le contexte des ERP / APS », *Revue Française de Gestion Industrielle*, 2003, n°1.

ⁱⁱ Op. cit., p. 29.