

## 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. Recherche Transport Sécurité, Elsevier - INRETS, 2007, 24 (96), pp.29-49. halshs-00489819

**HAL Id: halshs-00489819**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00489819>**

Submitted on 7 Jun 2010

**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](mailto: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](mailto: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 ;

# **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**

Les déplacements pour motif professionnel font largement figure de « boîte noire », tant pour les spécialistes des transports et de la mobilité que pour ceux qui s'intéressent, sous un angle économique ou sociologique, aux organisations productives et au travail. A travers une analyse de la littérature et une enquête auprès d'un grand fournisseur de l'automobile, cet article s'intéresse aux liens entre ces déplacements et les stratégies d'organisation de la production et du travail. Nous montrons notamment que dans certains cas les choix d'organisation sont, très consciemment, appuyés sur la possibilité d'une mobilité des salariés entre les sites de l'entreprise. Dans d'autres cas, la mobilité apparaît plutôt comme l'effet non voulu ou non anticipé des choix industriels.

### **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

Confrontées à la mondialisation du système économique, à des exigences accrues en termes de flexibilité, d'innovation et de personnalisation des produits, ainsi qu'au développement des TIC, les entreprises industrielles ont été amenées, au cours des dernières décennies, à opérer des transformations majeures tant sur le plan de leur organisation interne qu'en termes de relations avec leur environnement extérieur. La production en « juste à temps », la constitution d'entreprises multi-établissements, la mise en place de formes d'organisations plus horizontales et de formes de travail par équipes-projets, l'adoption de nouveaux modes de gestion et de contrôle de la production et de son adéquation avec la demande (cf. les *ERP*), le recours-croissant à la sous-traitance et à des partenariats avec d'autres entreprises constituent quelques-unes des facettes de ces mutations.

Touchant à l'organisation des entreprises et aux relations avec leur environnement, ces mutations ont stimulé autant qu'elles ont accompagné une évolution des besoins et des modes de coordination tant à l'intérieur des entreprises qu'avec leurs interlocuteurs externes (clients, etc.). Si des disparités existent selon les secteurs et les organisations industrielles, et en particulier selon leur niveau de centralisation (Allouche et Huault, 1998), des traits communs peuvent être distingués : ils vont dans le sens d'un accroissement des besoins de communication des entreprises, à la fois en interne du fait de structures plus transversales, mais également avec l'extérieur dans un contexte de relations accrues non seulement avec les clients (Ughetto et *al.*, ?) mais également avec tout un ensemble d'interlocuteurs au statut divers : sous-traitants, partenaires, experts, etc. (réf).

Les TIC ont constitué autant un support qu'un élément déterminant de ces évolutions organisationnelles et communicationnelles (Brousseau et Rallet, 1997). En offrant des formes de coordination et de contrôle à distance de plus en plus efficaces, ces technologies ont participé à la mise en place de nouvelles formes de division et de contrôle du travail (Moati et Mouhoub Mouhoud, 1994). Par ailleurs les nouvelles formes organisationnelles et de travail (comme le travail en équipe dédiée à un projet) et la diffusion des TIC dans les différentes fonctions des entreprises et aux différents niveaux hiérarchiques ont favorisé une diffusion des besoins de communication dans le travail, même si des clivages, notamment hiérarchiques, demeurent incontestablement (Greenan et *al.*, 2003).

Le développement et la diffusion des TIC, donc des possibilités de communication à distance, n'ont toutefois pas supprimé les besoins de communication en « face à face ». Si les TIC ont favorisé un découplage entre proximité (organisationnelle) et localisation géographique, des besoins de proximité physique peuvent demeurer mais se satisfaire de rencontres « temporaires » (Rallet et Torre, 2004). De très nombreux travaux théoriques et empiriques ont de fait souligné la complémentarité entre les modes de communication à distance et en face à face (Gaspar et Glaeser, 1998), même si le rythme de croissance est sans commune mesure entre les premiers, qui explosent, et les seconds, dont le rythme de croissance reste à mesurer mais demeure sans nul doute nettement plus modeste (réf). Par contre les fonctions et les salariés concernés par des besoins de communication, et en

particulier en face à face, seraient potentiellement de plus en plus nombreux dans les entreprises industrielles, et par ailleurs ils pourraient concerner, avec la mondialisation et le développement du transport (notamment aérien), des interlocuteurs de plus en plus éloignés les uns des autres.

En dépit du double consensus qui consacre d'une part la croissance des besoins de communication des entreprises avec des interlocuteurs distants, et d'autre part l'importance du face à face dans les mécanismes de coordination intra et inter-entreprises, la littérature, y compris d'ailleurs en économie des transports, est encore très discrète s'agissant des implications en termes de mobilité physique (autrement dit de déplacements professionnels) des salariés (Massot et al., 2006 ; Wickham et al., 2006). Trois questions en particulier nous semblent importantes et seront abordées dans ce papier. La première concerne l'identification des facteurs de production de ces déplacements dans les entreprises et la compréhension de leur place dans les mécanismes de coordination intra et inter-entreprises. La deuxième a trait à la nature des salariés (type de fonction et niveau hiérarchique) concernés par cette mobilité. La troisième s'intéresse à la perception et au jugement de cette mobilité qu'ont d'une part par les entreprises, d'autre part par les salariés concernés.

Les déplacements professionnels sont dans ce papier considérés comme un moyen de coordination intra et inter-entreprises. Ils constituent plus précisément un cas particulier dans la catégorie des interactions en face à face, cas particulier qui suppose que les interlocuteurs soient préalablement distants et donc qu'au moins un d'entre eux va devoir se déplacer. Dès lors une relecture de la littérature sur les communications intra et inter-entreprises et le choix du mode de communication lorsque les interlocuteurs sont distants permet de formuler trois hypothèses, étayées en outre par quelques études de cas récentes : d'une part ces déplacements sont favorisés par certaines formes et stratégies d'entreprises mais ils sont aussi une variable d'ajustement moins prévisible ?

les déplacements sont pour une part une conséquence prévisible de certaines formes d'organisation du travail et de la production, souvent liées au développement des TIC, et pour une autre part une variable d'ajustement à des mutations (permanentes ou temporaires) soit endogènes (provenant de l'entreprise), soit exogènes (provenant de son environnement). D'autre part les salariés concernés par ces déplacements appartiennent encore au haut de la hiérarchie même si une relative diffusion est probable. Enfin les entreprises ont une faible perception de cette mobilité et de ses liens avec les choix d'organisation et de division spatiale du travail, tandis que les salariés concernés à la fois vivent cette mobilité comme valorisante mais de plus en plus pesante (I). Ces hypothèses sont ensuite testées à travers une série d'entretiens semi-directifs conduits au cours de l'année 2005 auprès d'une dizaine de salariés (dont le responsable) effectuant du contrôle de gestion au sein d'une des divisions d'un des principaux fournisseurs automobiles européens dont la production européenne est répartie sur plusieurs sites (principalement en France et en Espagne) (II). La conclusion revient sur les principaux résultats et propose un certain nombre de pistes de réflexion.

**I- De la coordination intra et inter-entreprises aux déplacements professionnels de certains salariés : une grille d'analyse**

On examine successivement : les facteurs de la production de BT, les salariés concernés et enfin la question de la « perception » par les entreprises et par les salariés. On se place dans le cas d'une entreprise industrielle même si un certain nombre de points sont également valables pour le secteur des services.

La question des facteurs de production de déplacements professionnels par les entreprises interroge au préalable les besoins et la nature des interactions professionnelles dans la coordination intra et inter-entreprises et la localisation des interlocuteurs. Elle suppose ensuite d'explorer les raisons du choix d'un mode de communication, et en l'occurrence du choix de la co-présence plutôt que de la communication à distance, dans un cas de figure spécifique, celui où les interlocuteurs sont distants. On peut alors faire des hypothèses/ choix et contraintes de ces déplacements et nature des salariés concernés. Il y a à la fois des facteurs internes et des facteurs externes (qui peuvent avoir des rétroactions sur les déplacements internes). Ils plaident plutôt pour plus d'interactions, ce qui est mesuré, par contre il y a plus d'incertitudes (ou de complexité) concernant le mode de communication avec de nombreux cas de figure envisageables. Quelles validations empiriques ?

Les TIC ont accompagné et souvent rendues possibles ces différentes évolutions, notamment parce qu'elles ont favorisé le découplage entre proximité organisationnelle et localisation donc les possibilités de se coordonner à distance (Rallet et Torre, 2004). Toutefois la littérature s'accorde très largement que si l'usage des TIC a considérablement progressé dans les communications intra et aussi inter-entreprises (réf), le face à face reste de tout premier plan dans bien des situations (Gaspar et Glaeser, 1998). En témoigne d'ailleurs l'évolution de la conception des espaces de travail comme lieux de communication, de réunion (Evette et Lautier, 1994) où la création d'espaces de travail dans les lieux de transit (aéroports notamment) (réf). Surtout que la complexité est *a priori* croissante et stratégique dans le système productif actuel (innovation, personnalisation, etc.).

En l'absence de données adéquates, ni en France (ndb) ni à l'étranger, il n'est pas possible de dire si les BT augmentent ou pas ou de faire des statistiques par secteur, etc.. On a néanmoins des données (par exemple à Paris la moitié des 23 millions de touristes annuels sont là aussi ou exclusivement pour affaires), données issues du trafic aérien, d'enquêtes sur des liaisons TGV. A priori l'augmentation du trafic aérien va de pair avec, est stimulé par celui des BT internationaux (réf). En revanche on a très peu de choses sur les déplacements professionnels intra-métropolitains (autres que artisans, etc.) (Aguiléra et *al.*, 2006), alors même leur importance est souvent invoquée pour expliquer la concentration métropolitaine des fonctions supérieures (Charlot et Duranton, 2006 ; Storper et Venables, 2004). On dispose par contre d'analyses et aussi d'un certain nombre d'études de cas (entretiens notamment) qui permettent de discuter les facteurs explicatifs de la production de BT par les entreprises, à la fois sur un plan interne et sur un plan externe.

#### I-1 Les déplacements professionnels comme moyen de coordination entre acteurs géographiquement distants

Se coordonner à distance n'implique pas nécessairement de se déplacer mais peut donner lieu à une large gamme de pratiques (des TIC exclusifs à face à face exclusifs). La littérature s'est largement penchée sur la question (toutefois rarement dans le cas de figure spécifique où les interlocuteurs sont géographiquement distants qui rajoute un paramètre) et apporte régulièrement une réponse par le « contenu » des échanges (qui tient y compris si les interlocuteurs sont distants), censés notamment se « spécialiser » avec le développement des TIC. Mais cette explication ne suffit pas à expliquer tous les cas de figure de choix du face à face et doit être complétée par d'autres considérations tout aussi importantes, surtout lorsque les interlocuteurs sont distants.

#### *Une explication par le « contenu »*

L'argument le plus répandu pour expliquer le choix d'un mode de communication (à distance ou en face à face) est celui du contenu de l'information, selon la distinction entre tacite et codifiable (Guillain, 1999). (explicitier notamment/thèse). Hypothèse que les TIC permettent de communiquer à distance de façon de plus en plus élaborée et donc qu'elles ont eu pour conséquence non de supprimer le face à face mais de spécialiser son contenu (Charlot et Duranton, 2006), dans un contexte en outre de diffusion des équipements et de l'accès aux TIC.

#### *De nombreux autres facteurs à prendre en compte*

Des analyses plus récentes et en particulier empiriques amènent à prendre en considération d'autres paramètres.

- la distance rajoute une contrainte ? les localisations, l'accessibilité, et l'équipement TIC
- l'asymétrie entre les interlocuteurs
- la proximité organisationnelle
- la nature de la relation, sa durée, sa formalisation (ex-ante, planification)
- les fréquent flyers ?... BT+ tourisme... facteurs à ne pas négliger ?
- des ressources « localisées » ?

Si indiscutablement la nature du contenu, et en particulier sa complexité, sa formalisation comptent, cette argumentation n'est pas suffisante (Rallet et Burmeister, 2002). En particulier le fait les interlocuteurs soient distants (donc que le face à face implique un déplacement pour au moins un des interlocuteurs), et l'importance de cette distance, ne peuvent être passés sous silence dans l'explicitation du choix d'un mode de communication. Evidemment tous ces facteurs se combinent et il est difficile de les hiérarchiser. Ils résultent aussi de choix et de contraintes pour celui qui se déplace, et de la latitude dont il dispose (vis-à-vis de son entreprise, vis-à-vis de son interlocuteur) pour décider de se déplacer ou pas. On ne discute pas trop ici du contenu (évidemment il y a des informations qui ne sont pas « transportables ») : contenu, degré de formalisation, créativité, etc. Les TIC même ceux qui se rapprochent le plus du face à face (comme la vidéoconférence) n'y sont pas bien adaptés.

La plupart des analyses s'intéressant aux déterminants d'un choix entre communication à distance et face à face négligent de replacer cette communication dans son contexte (souvent parce qu'elle n'ont pas accès à cette information), c'est-à-dire comme un moment particulier d'une relation entre les interlocuteurs en présence. En effet toute communication entre des interlocuteurs est un moment, une étape d'une relation plus ou moins longue, plus ou moins formalisée, qui implique des interlocuteurs qui ont ou non une certaine proximité organisationnelle, un statut éventuellement différent, ou encore des moyens de communication à leur disposition (notamment en termes d'équipement TIC ou encore d'accès par rapport aux infrastructures de transport) qui peuvent varier. En effet tous les choix dans le mode de communication ne sont pas ouverts à tous (par exemple deux sites n'ont pas forcément un système de vidéo-conférence) donc le choix d'un mode communication n'est pas forcément le résultat d'un arbitrage entre à distance ou en face à face aussi « parfait » que le sous-entend souvent la littérature.

Le choix d'un vecteur de communication doit par ailleurs être éclairé par la prise en compte de la relation dans sa globalité et non à un moment ponctuel. Ainsi le constat est souvent fait que le face à face intervient plus souvent en phase initiale (ou finale) d'une relation (par exemple d'un projet). Ce sont en effet des phases critiques où d'une part le contenu des échanges est souvent d'une plus grande complexité et peu formalisé (phase de co-définition d'un projet par ceux qui vont y participer par exemple), d'autre part où les interlocuteurs vont bâtir des relations de confiance et une certaine proximité organisationnelle (réf). Entre ces phases les rencontres face à face seront potentiellement éloignées, les TIC pouvant servir à communiquer de façon satisfaisante (cf. les *virtual teams* (réf)) à des moments prédéfinis, selon une certaine fréquence, ou à l'occasion de moments délicats : problèmes à résoudre, conflits, situation de crise, situation de changement (par exemple organisationnel) etc. (réf ?) et selon le temps dont les interlocuteurs disposent pour trouver une solution. Probablement il faudra faire la différence entre les relations établies, et celles qui relèvent plus de chocs, d'imprévus (changements organisationnels, rachats, demande des clients, etc.).

Par ailleurs les interlocuteurs sont séparés par une certaine distance dont le franchissement a un coût non seulement monétaire mais aussi temporel et « psychologique ». Or là aussi le positionnement des interlocuteurs dans l'espace (et en particulier par rapport aux moyens de transport) est généralement absent des données décrivant les relations intra et inter-entreprises : on a donc peu d'éléments sur l'influence de ce paramètre dans la décision de se déplacer ou pas (ou de se déplacer fréquemment ou pas). Des travaux montrent ainsi que la vidéoconférence est utilisée certes rarement mais quand les interlocuteurs sont très éloignés (entre continents par exemple) (Lorentzon, 2003 ; réf). La fréquence des interactions joue aussi à ce niveau : si on est très éloigné on peut choisir de se rencontrer une fois de temps en temps (fréquence). Cela pousse aussi vraisemblablement à spécialiser le contenu de la relation ie on utilise les TIC au maximum (Charlot et Duranton, 2006). A l'inverse quand les interlocuteurs sont proches géographiquement le choix du face à face, donc du déplacement, est peut-être moins « optimisé », dans la mesure où le franchissement de la distance ne va pas



poser de problème (ou va moins en poser), si les conditions de circulation sont satisfaisantes évidemment. On cherchera éventuellement moins des solutions alternatives ou à diminuer la fréquence des interactions.

Le statut des interlocuteurs, et spécifiquement l'existence d'une asymétrie dans leur relation, est par ailleurs un facteur probablement important de production de déplacements. Se déplacer, dans la mesure où cela implique un effort, peut en effet être considéré, par l'une comme l'autre partie, comme une marque de reconnaissance ou encore un signe de prise en considération. (réf). C'est d'ailleurs bien ce que l'on observe dans le cas des services aux entreprises, où c'est quasiment systématiquement toujours le prestataire qui se déplace chez le client, et très rarement l'inverse (Aguiléra, 2003). Enfin, dans le même ordre d'idées, il faut prendre en compte la connaissance réciproque des interlocuteurs, leur proximité organisationnelle qui détermine leur faculté à utiliser tel ou tel mode de communication. Le management, la gestion et le contrôle ?

Et puis il y a des ressources « localisées » : formation, information (trade-shows).

Finalement l'hypothèse c'est que les déplacements sont pour une part « routiniers » et dépendant des formes d'organisation (travail par projets) (division du travail et contrôle) et des « relations externes », notamment avec les clients, et pour une autre part utilisés comme variable d'ajustement en particulier lors de transitions ou de chocs exogènes.

Quel effet des outils mobiles, nomades ?

Les programmes *frequent flyers* ?

## I-2 Les déplacements professionnels comme une conséquence de la nouvelle donne en matière de besoins et de formes de la coordination intra et inter-entreprise

En réponse aux mutations de leur environnement économique et à la révolution technologique des moyens de communication, les entreprises ont fait évoluer à la fois leur organisation interne ainsi que les modes d'organisation du travail, ainsi que leurs relations avec l'extérieur. On essaie ici de saisir des facteurs favorables à la production de BT. Il ne s'agit pas de dire si dans l'absolu ils augmentent ou pas parce que parallèlement les TIC permettent aussi de les limiter mais de pointer des cadres de leur production pour ensuite réfléchir à leur éventuelle diffusion (qui est concerné ?). Les TIC ont permis + de relations à distance notamment parce que grâce à elles le contenu de ces relations est de + en + riche et/ou contrôlable et formalisable. On avance ici trois hypothèses + ou - retenues par la littérature théorique et empirique.

*Un effet de la multiplication des interlocuteurs distants*

+ de multi-établissements et nouvelle division du travail + nouvelles formes de travail qui intègrent aussi des interlocuteurs externes éventuellement distants. Quid des évolutions en termes de gestion et de contrôle de la production et du travail ?

A une échelle interne, les besoins (et les processus de coordination) des actes de travail et aussi le contrôle du travail et de la production ont profondément changé.

Globalement le constat est celui d'organisations plus horizontales et plus décloisonnées (Hirt, ). Ces dernières produisent plus de formes de travail collectif (Gheorgiu et Moatty, 2003) et plus généralement font évoluer à la hausse les besoins de communication interne (réf). Dans le même temps de nouvelles modalités de gestion et de contrôle du travail ont été mises en place/l'évaluation des performances, des choix (efforts de normalisation), etc. grâce aux TIC et ces transformations induisent aussi de la « communication » (cf. le *reporting*) ?

Pour notre propos, qui est celui de traiter de coordination dans un cadre où les interlocuteurs sont éloignés dans l'espace, il faut s'intéresser spécifiquement aux entreprises multi-établissements, dont d'ailleurs le nombre des entreprises a tendance à augmenter (Galliano et Soulié, 2006). C'est alors la question de la division du travail entre les établissements et des besoins de coordination qui est posée. La littérature montre la diversité des modèles (Bélis-Bergouignan et *al.*, ) tant en termes de division du travail que de contrôle hiérarchique, qui vont tous deux influencer sur les besoins de coordination (Brousseau et Rallet, 1997). Des tendances communes peuvent néanmoins être identifiées : celle d'une spécialisation des sites de production (cf. la modularité), d'une centralisation des fonctions (achats, etc.), et de mise en place de systèmes de gestion, de pilotage internes ou faisant les deux (ERP) donc d'une production croissante de normes (réf). Difficile de dire si plus ou moins de relations entre les sites ? En tout cas cela change la donne de la coordination et du contrôle de la production et du travail. Cela implique par exemple que les membres des équipes projets peuvent ne pas être localisés au même endroit (réf). Il y a aussi des rachats et des réorientations qui peuvent être rapides et produire, au moins temporairement, de nouveaux défis en termes de coordination interne.

#### *Un effet du pilotage croissant par la demande*

Confrontées à un pilotage croissant par la demande donc les clients, concernant notamment la personnalisation des produits, les innovations mais aussi la qualité (cf. les normes qualité), les relations avec les clients ont par ailleurs largement évolué (Ughetto et *al.*, ), et concomitamment les relations avec l'extérieur, les entreprises cherchant de façon croissante à faire partie et à s'appuyer sur des réseaux externes (Moatti, 2002) : à se mettre en relation avec d'autres entreprises soit pour sous-traiter (partage du risque notamment) soit pour coopérer ou encore bénéficier d'expertises (Petit, 2002 ; Veltz, 1994). En particulier le développement du travail en équipes et par projets ne concerne pas que le niveau intra-entreprise mais peut impliquer des partenaires appartenant à des entreprises différentes (réf). Par ailleurs on constate aussi des besoins croissants de formation et d'information et de recherche de ces partenaires (cf. les *trade shows*). Autrement dit ça va plutôt dans le sens d'une multiplication des « contacts » externes soit dans des phases de relations établies soit en amont dans des phases de recherche de partenaires (constitution de réseaux), d'informations et de clients (lisibilité). Par ailleurs des injonctions externes (par les clients) peuvent modifier les stratégies industrielles et donc, là aussi au moins temporairement, la coordination en interne (demande de flexibilité, d'adaptabilité, pressions sur la qualité, les délais, les coûts, etc.), c'est-à-dire des rétroactions sont possibles.

L'insertion dans des réseaux (regarder notamment thèse de Carrincazeaux/R et D). Et *a contrario* des analyses qui montrent SPL et peu de relations internes. +/-pipelines (gatekeepers).

Une conséquence possible : une montée des BT internationaux ? (ou en tout cas à longue distance ?). cf. les chiffres croissants/le trafic aérien.

*Une réponse aux mutations internes et externes ?*

Flexibilité, réorganisations (rachats, délocalisations)... engendre des BT au moins « transitoires » ?

I-3 Des déplacements plus répandus dans les différentes fonctions des entreprises mais encore hiérarchiquement très clivés

Image du top manager qui se déplace à l'international. Le décroisement probablement favorise des communications en interne ou en externe/groupes-projets pour certaines fonctions. Des fonctions restent beaucoup plus mobiles que les autres/management et relations avec les clients ? Des travaux font le constat d'évolutions du travail/+ de réunions, notamment en relation avec l'extérieur mais toutefois : cadres et certaines PI probablement. Evidemment il y a des fonctions qui par nature sont très mobiles et d'autres moins. Mais en évolution... mais : figures polaires chez (Wickham et al, 2006) entre salariés hypermobiles et salariés immobiles. donc probablement diffusion très relative.

Hypothèse que suivant les fonctions l'aspect routinier, produit d'organisations + éclatées, plus horizontales et plus « ouvertes » sur l'extérieur, ou l'aspect « variable d'ajustement » prédomine.

Equipes projets et plus seulement partenaires internes. Plus de déplacements internes et + généralement générés par le travail par projets/décroisement + appel à l'extérieur (réf dont (Rallet et Torre, 2004)/localisation des partenaires). Le décroisement dans un contexte de « + de communication » ?

Plus de déplacements chez le client (y compris/sous-traitance) et aussi du client (/audits ?).

Formation, information (trade shows).

Contrôle, gestion, normes/mise en place de procédures (mobilité transitoire ?).

Evolution des stratégies industrielles (dont rachats).

Au total, des inconnues/il existe aussi formes de proximité physique (ex./rassemblement des sous-traitants sur un même site, autour du donneur d'ordre, les SPL ?).

Déplacements impliquent : distance + mode spécifique de coordination.

Hypothèse toutefois de la variété des cas de figure.

1- Un produit de la division spatiale du travail (multi-établissements) + de formes de travail (projets) dont avec des partenaires externes (éventuellement éloignés) + nouvelles formes de contrôle ? les ressources ne sont plus

forcément localisées à proximité, construction de proximités organisationnelles à distance.

- 2- Un produit de la relation avec les clients (prospection, contrats, personnalisation, etc.).
- 3- Une « variable d'ajustement » (moins prévisible, moins routinière, peu analysée dans la littérature ?) des stratégies industrielles (rachats, délocalisations, etc.), des exigences de la demande, etc. ? : effet « contenu » + « relationnel » (intérêt, confiance) + urgence, etc. et aussi en interne/ « crises » ?

Par contexte on entend la façon dont cette relation s'inscrit dans le temps, ses différentes phases, le niveau de proximité organisationnelle entre les interlocuteurs, et aussi si cette relation peut ou a fait l'objet d'une formalisation, d'une planification des modes et des moments de la communication (par exemple une réunion par mois et le reste du temps on communique par e-mail ou téléphone). Début et fin de la relation (réf). Phases + ou – intensives en face à face. Replacer dans le contexte si relation durable ou non dans le temps, fréquence des interactions donc + ou – « rationalisable ». Vraisemblablement il faut opposer la « situation de crise » (par exemple par rapport à un facteur exogène) au travail planifié par équipe (les *virtual teams*). La fréquence ? Il faudrait dans l'idéal considérer la relation dans son ensemble ou sur un temps long (par exemple celui d'un projet pour une équipe-projet ou celui d'un changement organisationnel). L'aspect incitatif des programmes *frequent flyer...* BT et tourisme.

*I-2-2 Le coût monétaire, temporel et « psychologique » de la distance géographique entre les interlocuteurs*

La distance entre les interlocuteurs n'est pas absente du choix du mode de communication. Cf.

*I-2-3 L'asymétrie entre les interlocuteurs*

Des travaux soulignent l'importance du statut de l'interlocuteur (interne ou externe, client ou non) : le déplacement est vu comme signe d'intérêt porté à la fois à l'interlocuteur mais aussi au contenu de la réunion. On peut classer ici aussi la formation, l'information (*trade shows* : besoin de lieux de convergence).

*I-2-5 L'équipement TIC des interlocuteurs, la formalisation des relations*

En interne et aussi en externe. pas de déterminisme : cf. les cas où la vidéoconférence est très peu utilisée entre les sites de l'entreprise.

Le délai de «résolution» ?/urgence ou non ?

- 1- Franchissement de la distance, coût monétaire, temporel et psychologique ?
- 2- Asymétrie entre les interlocuteurs
- 3- La notion de phase de la relation, la construction de la proximité organisationnelle, le partage de normes, codes, etc.
- 4- Dimension « relationnelle », importance accordée à l'interlocuteur (donc selon qu'on est client ou sous-traitants...)
- 5- « Contenu » de la relation
- 6- L'équipement TIC des interlocuteurs

I-3 Une diffusion des déplacements professionnels plus « fonctionnelle » que hiérarchique ?

I-4 Une perception limitée de ces déplacements par les entreprises, et ambiguë de la part des salariés

Toutefois les « SPL »/cette logique de communication, de circulation des informations, de réactivité ?

## **II- Une analyse empirique sur le rôle de déplacements professionnels au sein d'une grande entreprise industrielle**

Objectif/répondre aux hypothèses formulées dans le I. On valide ici certaines des hypothèses notamment/ les BT comme variable d'ajustement dans les stratégies des entreprises, faiblement anticipée et qui pèse assez lourdement sur les cadres.

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 siège social de l'une de ses divisions principalement implantée en Europe (pour l'essentiel en France, en Espagne et en Italie). Notre propos était de mesurer l'effet, voulu ou non voulu, d'un certain nombre d'évolutions dans l'organisation de la production et des lieux de la production en termes de déplacements professionnels des cadres et professions intermédiaires (les ouvriers et employés étant, dans le cas présent, sédentaires). Nous avons ainsi conduit une dizaine d'entretiens avec des salariés afin de comprendre en particulier quelle place occupaient les déplacements professionnels dans leur activité quotidienne, s'ils étaient ou non planifiés, à quels besoins ils répondaient ou encore quelle était leur géographie, en distinguant les déplacements internes à l'entreprise et ceux qui concernaient des interlocuteurs externes.

Comme tout équipementier 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 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. Mais même les grandes aires géographiques ne peuvent pas ignorer les histoires nationales. Il faut construire de fragiles équilibres.

Le constat d'ensemble que l'on peut dresser est que les déplacements professionnels des cadres mais aussi des ingénieurs et des techniciens de l'entreprise entre les différents sites européens est perçue par les salariés comme importante et aussi comme une source de fatigue et de stress. Ainsi les horizons des entreprises s'élargissent, parce qu'ils correspondent à des stratégies industrielles et parce que les espaces semblent être plus faciles à parcourir, mais la distance continue à créer des difficultés. Dès lors, dans la mesure où l'élargissement de l'échelle géographique constitue un avantage concurrentiel décisif, ce sont les salariés qui sont sommés de surmonter les difficultés rémanentes. La mobilité des salariés joue, de manière assez affichée, d'ailleurs, comme une variable d'ajustement qui rend praticables des stratégies industrielles mises en œuvre, au départ, indépendamment de leurs implications en termes de mobilité physique des personnes.

Il y a une part « assumée » globalement par les entreprises/stratégies de localisation (dont métropolisation)/infrastructures de transport et infrastructures TIC + budget-déplacements mais aussi une part non anticipée et vraisemblablement non maîtrisée.

## **II-1 Les déplacements professionnels prennent une place importante dans l'activité quotidienne des salariés**

Loin d'être anecdotique, la question de la place des déplacements professionnels dans l'activité quotidienne des salariés de l'entreprise est véritablement apparue, au cours de nos entretiens, comme une préoccupation majeure. La raison en est que 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 de ce fait 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
<b>Budget total de fonctionnement du siège</b>	94719	90903	78544	85413	78149
<b>Part des frais de missions (déplacements, etc.) dans le budget total de fonctionnement</b>	4238	3894	3512	3645	3857
<b>en % du budget total de fonctionnement</b>	4,5%	4,3%	4,5%	4,3%	4,9%
<b>Effectifs siège (tous services confondus)</b>	663	639	600	557	526
<b>Frais de missions par collaborateur du siège</b>	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 essentiellement 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 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.

On s'intéresse à présent aux éléments qui sont apparus au cours des entretiens comme les sources principales des déplacements professionnels des salariés du siège social. Ils permettent de valider pour partie les hypothèses formulées précédemment, mais mettent également en évidence une dimension qui n'était pas apparue, à savoir le fait que les déplacements professionnels servent souvent à gérer des situations d'urgence.

## **II-2 Les sources des déplacements professionnels**

Les déplacements intra-entreprise semblent ici, au travers des entretiens, plus importants (en volume) que ceux engendrés par les interlocuteurs externes à l'entreprise, qui dans ce cas précis sont surtout les clients (c'est-à-dire les constructeurs automobiles). Au travers des entretiens on identifie plusieurs grandes sources de mobilité physique des salariés : d'un côté une mobilité des cadres dirigeants liée à la gestion de la coordination et à la mise en place de procédures de contrôle normalisées dans l'entreprise, d'autre part une mobilité, des cadres mais aussi des techniciens, du fait d'une stratégie (évolutive) de spécialisation des sites de production. Enfin la gestion des relations avec les clients est également une cause de déplacements pour le prestataire (en interne comme en externe) mais aussi pour le client en

raison d'audits sur site de plus en plus fréquents qui répondent à un durcissement général des relations entre les clients et leurs prestataires à l'œuvre dans le secteur automobile.

## *II- 2-1 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 de « face à face » qui 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 des 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 des déplacements complémentaires aux échanges de données, tout comme les procédures de *reporting*.

#### *II-2-2 Les effets de la mobilité 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 partant leur place dans la production de la division 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.

**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		
<b>Espagne 1</b>	24%	30%	29%	45%	98%	+ 3%	- 14%
<b>Espagne 2</b>	34%	33%	24%	39%	23%	- 7%	+ 15%
<b>Espagne 3</b>	45%	28%	NC	26%	3%	+ 36%	- 20%
<b>France 1</b>	11%	6%	4%	5%	3%	+ 26%	+ 13%
<b>France 2</b>	28%	27%	29%	36%	59%	- 17%	- 34%
<b>France 3</b>	5%	3%	3%	3%	0%	- 47%	- 100%
<b>France 4</b>	2%	10%	10%	2%	1%	+ 18%	- 10%
<b>France 5</b>	93%	79%	88%	93%	94%	- 6%	+ 16%
<b>Italie</b>	6%	2%	5%	10%	19%	- 28%	+ 6%
<b>Pologne</b>	19%	29%	34%	33%	29%	+ 30%	- 2%
<b>Portugal</b>	65%	59%	37%	31%	21%	- 5%	+ 7%
<b>Turquie</b>	14%	9%	10%	8%	8%	+ 196%	+ 4%
<b>% des ventes internes rapportées au CA global européen (sans double compte pour vente interne)</b>	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 est plutôt l'implantation géographique des clients et cela peut varier d'un produit à l'autre. En fait le raisonnement qui a prévalu est plutôt l'idée d'une spécialisation technique de chaque site. Cela dit, cette spécialisation technique ne se produit 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.

Le 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 performants<sup>i</sup>. 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* »<sup>ii</sup>. 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-2-3 Des déplacements professionnels pour gérer les situations « d'urgence »*

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.

#### *II-2-4 Les déplacements du client et chez le client*

Les déplacements générés par des interlocuteurs externes à l'entreprise sont moins souvent évoqués dans les entretiens. Il est vrai que s'il faut se déplacer chez le client, c'est aussi souvent, et même de plus en plus souvent 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.

## **Conclusion**

Les stratégies industrielles se déploient sur des espaces de plus en plus vastes dans la mesure où les contraintes de localisation s'affaiblissent. Les sites de production sont de plus en plus pensés comme des maillons dans une chaîne de production globale de sorte qu'une production n'est plus affectée à un site mais à un parcours spatial. Pour cette même raison la destination des sites de production est repensée régulièrement et les stratégies évoluent annuellement avec une imprévisibilité grandissante. Les flux de marchandises augmentent légèrement mais l'évolution essentielle est la mobilité (et donc l'instabilité) des trajectoires retenues. Dans ce contexte la mobilité des salariés fonctionne assez largement comme une variable d'ajustement. Cette mobilité est rarement anticipée comme telle, elle se décide de plus en plus souvent dans l'urgence face aux difficultés engendrées par la mobilité des choix industriels. Les coûts (financiers, mais également humains) de cette multiplication des situations d'urgence sont rarement anticipés et ils ne sont pas réellement mesurés, même si l'entreprise dont nous parlons commence à en percevoir l'ampleur.

Cette étude de cas demande évidemment à être complétée par d'autres travaux du même type, en particulier dans d'autres secteurs de l'économie, notamment celui des services aux entreprises où la relation au client apparaîtra vraisemblablement nettement plus comme source importante de déplacements professionnels. Des approfondissements sont par ailleurs nécessaires concernant l'articulation entre l'usage des TIC et le recours aux déplacements, notamment suivant les différentes fonctions de l'entreprise.

## **Références**

- Aguiléra A., Massot M.H., Proulhac L., 2006, *La place du travail dans l'organisation quotidienne de la mobilité de semaine des Franciliens*, document de travail.
- 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.
- Browne M., 2001. Transport et distribution locale, Séminaire CEMT/OCDE, Les effets du commerce électronique sur les transports, Paris, 5-6 juin.



- Claisse G. , Rowe F., 1989. Pratiques téléphoniques et mobilité quotidienne : et si le téléphone n'existait pas ? Il faudrait l'inventer !, Vème Conférence Mondiale de la Recherche sur les Transports, Yokohama, 10-14 juillet.
- Crague G., 2003,
- Crague G., 2005,
- Galliano D., Soulie N. 2006, *La firme multi-établissements dans l'industrie française : structure spatiale et cohérence organisationnelle*, 5èmes Journées de la Proximité, Bordeaux, 28-30 juin.
- Guillain R., 1999. Externalités d'informations et évolution des villes, Deuxièmes Journées de la Proximité, Toulouse, 19 et 20 mai.
- Hirt O, 2004,*
- 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., 1995,*
- 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,*
- SESSI, 2005-1. L'utilisation des TIC dans les entreprises. L'industrie et les services plus « branchés » que le commerce. Le 4 Pages des statistiques industrielles, n°201, janvier.*
- SESSI, 2005-2. Les partenariats des groupes industriels. Très fréquents, en interne comme en externe, Le 4 Pages des statistiques industrielles, n°206, juillet.*
- Urry J., 2002. Mobility and proximity, *Sociology*, vol.30, n°2, pp. 255-274.
- 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,*

parmi lesquels la division du travail entre les établissements, la forme hiérarchique au sein de l'entreprise (centralisée ou décentralisée), l'éloignement et l'accessibilité des différentes localisations, le degré de complexité des

Confirmant l'importance du face à face, non seulement pour des raisons de contenu des informations échangées mais aussi de confiance, un certain nombre d'études de cas récentes montrent que les relations inter-établissements génèrent des déplacements professionnels. Ces derniers concernent toutefois seulement certains salariés et certaines fonctions, y compris alors que les moyens de communication et de contrôle à distance sont de plus en plus développés et perfectionnés. Ces travaux suggèrent aussi que si ces déplacements de salariés semblent tenir peu de place dans la définition même des stratégies de localisation et d'organisation de la production des entreprises, un certain nombre d'entre elles manifestent une volonté de réduction des coûts de cette mobilité. Sur

### **I-1 Les déterminants de la production de déplacements professionnels inter-établissements**

Changements qui ont favorisé le multi-établissements et aussi des changements de stratégies dans les localisations des établissements, et surtout la division du travail et la structure hiérarchique. Quel impact sur les relations (coordination) et les vecteurs de ces relations entre les établissements ? Peut-on faire des hypothèses sur déplacements professionnels, et aussi qui est concerné ? les échanges intra-firme. échanges marchands.

(+ de choses sur inter-firmes que intra-firme).

Le seul fait qu'il existe une structure multi-établissements ne dit pas grand-chose d'une part sur l'existence de relations entre ces établissements, d'autre part, lorsque de telles relations existent, sur le choix du vecteur de communication (à distance ou en face à face), non plus que la nature des salariés et des fonctions de l'entreprise impliquées dans ces relations.

#### *L'intensité des relations inter-établissements*

L'existence et l'intensité des relations entre les établissements (ou plus généralement entre les sites de production) d'une même entreprise dépendent d'une part du mode d'organisation de la production entre ces établissements et d'autre part de la forme de la structure hiérarchique. Excepté dans certains cas on peut supposer des relations pour assurer la coordination horizontale et verticale des activités de production.

E. Brousseau et A. Rallet (1997), en distinguant entre sites de production spécialisés ou intégrés d'un côté et organisations hiérarchiques centralisées ou décentralisées de l'autre montrent que le seul cas où les relations sont faibles est celui des organisations décentralisées composées d'unités intégrées. Dans les trois autres cas, les relations entre les unités ont pour but d'assurer la coordination horizontale et/ou verticale de la production.

Aujourd'hui le modèle dominant de production industrielle, même s'il n'est pas unique, est plutôt celui d'unités de production spécialisées et réactives, dont les choix de

localisation reposent sur les capacités stratégiques des espaces, 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'accentuer 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 par la firme 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. L'organisation industrielle est désormais pensée dans l'espace, et non plus seulement site par site. Les TIC permettent en particulier les relations, la coordination peut s'affranchir de la distance notamment par la combinaison TIC/déplacements physiques mais aussi la proximité organisationnelle. Donc on n'est peut-être de moins en moins dans le modèle (Ota, Fujita, 1993) avec communications « bas de gamme » entre back et front office ? Il reste largement à déterminer les liens entre nature et intensité des relations et formes de la division du travail et forme du contrôle hiérarchique.

a priori : + de communications entre certaines fonctions, car structures plus horizontales.

le contrôle hiérarchique, le reporting, intensification ?

+ ou – de communications ?

le travail en équipes, les équipes-projets.

les TIC. mais loin d'être tranché/+ ou – de déplacements physiques.

secteur d'activité, organisation du travail, divisions, forme du contrôle hiérarchique.

dans quel sens vont les tendances actuelles ?

*Le choix entre TIC et déplacements dans les relations interétablissements*

(Rallet et Burmeister, 2002) se penchent sur les modalités du choix entre télécommunications et face à face.

S'agissant du niveau des relations inter-établissements, (Brousseau et Rallet, 1997) .

dimension sociale, relationnel, etc. + politique de l'entreprise en la matière. + adoption et usage des TIC (notamment/vidéoconférence).

*Les fonctions et les salariés concernés par les déplacements professionnels*

## **I-1 Les déplacements professionnels et la division du travail inter-établissements**

La question de l'articulation entre le modèle de division spatiale et fonctionnelle du travail entre les établissements d'une même entreprise et la production de déplacements professionnels entre ces établissements reste largement ouverte.

Elle admet quelques réponses.

les fonctions, la localisation.

A priori la spécialisation des sites accentue et leurs besoins de coordination, donc de communication et en particulier de communication directe, c'est-à-dire de déplacements physiques pour certains salariés.

le travail par équipes-projets.

Or donc potentiellement les besoins de déplacements physiques de certains salariés.

La question qui est posée est donc celle de l'influence de l'organisation du travail entre les sites sur le besoin en déplacements de certains salariés.

une tendance à la spécialisation et à la centralisation.

des besoins de coordination et de contrôle.

Les déplacements professionnels dans ce cas sont différents et relèvent plutôt du contrôle hiérarchique. Ainsi, entre Niort et Paris, une part importante du trafic d'affaires dans les trains relève des cadres des sociétés d'assurance chargés de coordonner les différentes fonctions entre la capitale, qui concentre les sièges sociaux dans ce secteur d'activité, et la province (Klein, 2003). *Quelle influence de chaque modèle sur la production de déplacements professionnels ?*

oppose d'un côté une image positive de ces déplacements, associés à une certaine position dans l'entreprise et aussi à un moyen de sortir de la routine, mais qui d'un autre côté trouvent de fortes résistances du côté de la vie familiale, surtout lorsqu'il y a de jeunes enfants (Arnfolk et Kogg, 2003).

Les entreprises multi-établissements sont de plus en plus nombreuses et les sites éclatés sur un même continent et y compris entre les continents (+ effet des rachats, ie pas toujours décision de localisation « initiale », héritage parfois des localisations même si cela peut amener des restructurations notamment de la production et de l'organisation du travail). Question des besoins de coordination dont en face à face (déplacements professionnels).

Pas de réponse univoque car on peut envisager l'influence de plusieurs types de facteurs, outre au premier chef l'éloignement entre les sites (cf. le cas de Volvo) : la division

du travail (spécialisation des établissements/intégration) qui notamment joue sur équipes-projets, l'aspect horizontal ou vertical de la structure, et à l'intérieur des entreprises, les fonctions et le niveau hiérarchique. Conforté par des études de cas. Hypothèse que les stratégies industrielles prennent peu en compte ces BT (même si facteurs transport, accessibilité englobent cet aspect). Par contre éléments qui montrent des stratégies de réduction. Au niveau individuel, double discours de valorisation d'un côté et de forte pénibilité de l'autre. Autonomie, place dans le travail : figures polaires chez (Wickham et al, 2006) entre salariés hypermobiles et salariés immobiles.

Parallèlement changements organisationnels importants même si plusieurs modèles co-existent/passage à des organisations horizontales, notamment grâce aux TIC (Rallet et Burmeister, 2002). La question est est-ce que cela génère de la mobilité professionnelle entre les sites ou en tout cas certains modèles d'organisation du travail ? Et pour quels salariés ? Et en retour comment ces salariés gèrent-ils cette mobilité ? Hypothèses et résultats d'études de cas (revue de la littérature).

- l'éloignement... et la division du travail
- les relations inter-personnelles, la nature des mécanismes de coordination (Rallet et Burmeister, 2002)
- les équipes-projets...
- la vidéoconférence
- la « perception » par les entreprises
- la perception par les salariés concernés

En France comme à l'étranger peu de travaux existent sur ces différents sujets mis à part quelques études de cas au sein d'entreprises (Haynes et *al.*, 2005 ; Hugoson, 2001 ; Lorentzon, 2003), ou auprès de salariés particulièrement mobiles sur le plan professionnel (et plutôt à une échelle internationale) (Lian et Denstadli, 2004). Le recours à de telles études empiriques est indispensable car

Dans un contexte de mondialisation des marchés et d'inscription croissante des acteurs économiques dans des réseaux, les travaux conduits jusqu'à présent montrent que les déplacements professionnels d'un certain nombre de salariés des entreprises, appartenant au haut de la hiérarchie professionnelle et plutôt à certaines fonctions (par exemple la direction ou encore la fonction commerciale), sont fréquents et tout à fait stratégiques, et aussi que leurs objectifs sont multiples. Ils visent à établir des relations avec des clients ou des partenaires, à travailler avec eux (par exemple lors de la phase de définition de la prestation dans le cas des services), mais aussi à maintenir la confiance entre les interlocuteurs. Le développement des TIC, et en particulier de la vidéoconférence (Arnfolk et Kogg, 2003 ; Roy et Filiatrault, 1998), ne va pas à l'encontre de ces besoins de mobilité. Au contraire face à face et relations à distance sont largement complémentaires (Charlot et Duranton, 2006). Par ailleurs, si

certaines entreprises cherchent à réduire les coûts des déplacements professionnels, d'autres n'ont pas cette préoccupation (Roy et Filialtrault, 1998). En matière de choix de localisation, si l'influence de l'accès aux axes de transport principaux est régulièrement évoqué dans les travaux sur les stratégies d'implantation des entreprises, il est rarement interrogé en termes de besoins en termes de déplacements professionnels des salariés : toutefois une étude de cas auprès d'entreprises lyonnaises du secteur des services aux entreprises suggère que les choix de localisation sont intimement liés à la nécessité de se déplacer fréquemment chez les clients (Aguiléra, 2003). Enfin, sur le plan des salariés concernés, la littérature est assez limitée mais oppose d'un côté une image positive de ces déplacements, associés à une certaine position dans l'entreprise et aussi à un moyen de sortir de la routine, mais qui d'un autre côté trouvent de fortes résistances du côté de la vie familiale, surtout lorsqu'il y a de jeunes enfants (Arnfolk et Kogg, 2003).

On doit distinguer deux types de déplacements professionnels dans les entreprises : d'une part ceux qui concernent des interlocuteurs extérieurs à l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires, etc.), d'autre part ceux qui concernent des interlocuteurs internes, appartenant à d'autres sites ou établissements. Dans la recherche dont les principaux résultats sont exposés ici, nous nous sommes intéressés à cette seconde catégorie en étudiant les déplacements professionnels entre les établissements d'une entreprise industrielle. Nous avons précisément cherché à lire cette mobilité comme une composante, anticipée ou non, des choix de division du travail entre les établissements. La question de l'articulation entre cette mobilité et l'utilisation de technologies de communication à distance (dont la vidéoconférence) a constitué une autre de nos préoccupations. Enfin nous avons également cherché à déterminer la place de cette mobilité dans l'organisation du travail des salariés concernés, et leur sentiment général face à ces déplacements.

Dans un premier temps les sources potentielles de déplacements professionnels entre les établissements d'une même entreprise ont été identifiées à partir d'une revue de la littérature. Les facteurs ainsi mis en évidence ont ensuite été mis à l'épreuve lors d'une série d'entretiens semi-directifs conduits au cours de l'année 2005 auprès d'une dizaine de salariés (dont le responsable) effectuant du contrôle de gestion au sein d'une des divisions d'un des principaux équipementiers automobiles européens. Le plan de cet article suit ces deux grandes étapes de la recherche.

## **I- la place des déplacements professionnels dans la coordination intra-entreprise**

La distance entre les sites et leur « accessibilité » importe probablement au premier plan. D'ailleurs souvent organisations par continents. Exemple de Volvo qui montre VM/sites très éloignés.

Ensuite probablement c'est la division du travail entre les sites qui importe, quelle influence de structures plus horizontales, d'unités spécialisées ? Exemple de (Klein, 2003). Il y a plusieurs aspects : l'organisation du travail, et la question du contrôle, de la gestion, de la coordination (dans un contexte de développement des outils, donc des flux d'informations).

Influence probable de la logique d'équipes-projets, du fait que certaines fonctions au sein même des entreprises ont tendance à plus communiquer (Hirt,), or elles ne sont pas nécessairement localisées au même endroit, notamment du fait des TIC (outils collaboratifs à distance en particulier).

Résultats/influence du statut des échanges + dimension sociale et notamment/ « new actors » ou pas. Intra-firme et moins de complexité et pourtant beaucoup de déplacements ?

La perception des coûts, les choix de localisation ? peu de choses sur le sujet.

Le niveau individuel.

Sur ces deux aspects on ne peut pas avec les travaux dont on dispose réduire la question au seul aspect intra-entreprise.

### **I- 1 L'influence du mode d'organisation de la production**

Le mode d'organisation de la production, et notamment l'aspect centralisé ou non de cette organisation, joue vraisemblablement un rôle de tout premier plan dans le niveau des déplacements professionnels entre les sites d'une entreprise. On sait que le modèle fordiste de division fonctionnelle et spatiale des sites de production s'est affaibli depuis la fin des années soixante-dix. Le modèle désormais dominant, qualifié d'accumulation (ou de spécialisation) flexible, repose sur la formation d'unités spécialisées et réactives, dont les choix de localisation reposent sur les capacités stratégiques des espaces, notamment en termes de richesse et de diversité du tissu productif (Belis-Bergouignan, Frigant et Talbot, 2001). Cette spécialisation répond notamment 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 continentale. L'enjeu est, pour partie, d'accentuer 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 par la firme 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. On spécialise donc les différents sites de production, un site produisant pour toute l'Europe. En bref, l'organisation industrielle est désormais pensée dans l'espace et non plus seulement site par site et cela accentue potentiellement les besoins de coordination entre des sites éloignés dans l'espace. Ce modèle de spécialisation co-existe toutefois avec bien d'autres logiques et des organisations hiérarchiques subsistent, articulant un site dédié au commandement et des sites (identiques) dont la localisation répond à une logique d'aires de marché, comme c'est plus souvent le cas dans les services marchands. Les déplacements professionnels dans ce cas sont différents et relèvent plutôt du contrôle hiérarchique. Ainsi, entre Niort et Paris, une part importante du trafic d'affaires dans les trains

relève des cadres des sociétés d'assurance chargés de coordonner les différentes fonctions entre la capitale, qui concentre les sièges sociaux dans ce secteur d'activité, et la province (Klein, 2003). *Quelle influence de chaque modèle sur la production de déplacements professionnels ?*

### **I-2 Les impératifs de contrôle des différents sites de l'entreprise**

Une première source potentielle de déplacements professionnels relève du contrôle des différents établissements par la hiérarchie. J.I. Lian et J.M. Denstadli (2004) ont ainsi montré que les déplacements professionnels des *managers* étaient effectivement fréquemment dirigés vers les différents sites de l'entreprise. Comme le rapporte J. Urry (2002), "research shows that managers in the US can spend up to half their time in face-to-face meetings and much of their time lies in working with and evaluating colleagues through extensive physical co-presence". Certes les systèmes de contrôle, notamment pour le suivi de la qualité, se développent (cf. les progiciels de gestion intégrés : ERP), en particulier dans l'industrie (SESSI, 2005), toutefois nous verrons avec l'analyse empirique que ces systèmes n'éliminent pas tous les déplacements de la hiérarchie destinés au contrôle des activités des différents sites de l'entreprise.

### **I-3 Les formes de travail par projets**

La montée de formes de travail par équipes dédiées à un ou des projets constitue une autre source potentielle de déplacements professionnels, dans la mesure où ces équipes peuvent très bien associer des personnes relevant de différents sites d'une même entreprise (notamment grâce aux outils collaboratifs à distance). Par exemple, pratiquement tous les grands groupes industriels ont développé des organisations transversales par lignes de produit qui essaient de proposer une offre homogène, ou au moins cohérente, sur un territoire le plus vaste possible (en général l'Europe) afin de faire face aux acheteurs avec une force de frappe équivalente. Cette organisation par ligne de produit conduit à unifier les structures de conception afin de pouvoir proposer une gamme standard. Que ces structures soient regroupées ou qu'elles restent à distance les unes des autres elles doivent, de toute manière, désormais, travailler ensemble et sur les mêmes projets. Divers travaux ont par ailleurs montré l'existence d'interactions croissantes entre des services différents d'une même entreprise, services qui auparavant fonctionnaient de façon indépendante. J.I. Lian et J.M. Denstadli (2004) ont ainsi souligné l'importance et la fréquence des déplacements professionnels entre le service commercial et le service technique des firmes norvégiennes. O. Hirt (2004) a quant à lui montré, dans le cas de l'entreprise Renault, comment l'ingénierie et le design étaient amenés de façon croissante à travailler ensemble. Ce décroisement et la coopération/complémentarité croissante de différents services sont des réponses à la complexité croissante de l'environnement et aux besoins de réactivité et d'innovation des firmes.

### **I-4 Le rôle des TIC**

La question de l'articulation entre l'usage croissant des TIC et la mobilité physique des individus (réduction ? accroissement ? effet neutre ?) a été déjà largement débattue,



notamment lors de la diffusion du téléphone (Massot, 1995) ou plus récemment celle d'Internet et en particulier du commerce en ligne (Browne, 2001). Le caractère non univoque de la relation a bien été mis en évidence : si certains déplacements vont effectivement être « évités », d'autres seront directement ou plus indirectement induits par l'utilisation des TIC. Dans un certain nombre de situations, par exemple, le téléphone sert tout simplement à organiser un déplacement (Claisse et Rowe, 1989).

En économie industrielle, un nombre considérable de travaux se sont attachés à montrer que le développement des TIC et celui des contacts face à face entre les agents économiques, donc potentiellement des déplacements professionnels, allait largement de pair. D'une part il a été largement établi que les outils de communication à distance, y compris dans des formes relativement proches du face à face comme la vidéoconférence (réf), ne peuvent en général pas remplacer complètement les rencontres directes entre les interlocuteurs, même si elles peuvent les espacer ou spécialiser leur contenu. Si les informations complexes supportent mal la distance (Guillain, 1999), les raisons du recours au face à face vont bien au-delà de la seule nature du contenu des échanges. Ainsi même lorsque les informations pourraient être échangées à distance, il arrive que les interlocuteurs choisissent de se rencontrer (Rallet et Burmeister, 2002), surtout si ce déplacement n'est pas trop coûteux en temps ou en argent (par exemple si les interlocuteurs sont localisés à proximité). Les rencontres « face à face » revêtent aussi une dimension sociale (Rallet et Burmeister, 2002). Se rencontrer est nécessaire dès lors qu'il faut établir la confiance<sup>1</sup> : on va par exemple se rencontrer en phase initiale d'un projet (Lorentzon, 2003), tandis que dès lors qu'on se connaît bien on pourra plus facilement travailler à distance. On se déplace aussi pour convaincre les interlocuteurs, ou lorsqu'il y a des difficultés potentielles de compréhension qui sont difficilement surmontables par la vidéoconférence, surtout lorsque les interlocuteurs sont nombreux. L'enquête menée par J.I. Lian et J.M. Denstadli (2004) auprès d'actifs norvégiens concernés par de fréquents déplacements professionnels (en avion) a montré que 63% des personnes ont déclaré que l'introduction de la vidéoconférence n'avait pas permis de réduire leurs déplacements professionnels. Dans le cas de Volvo, le constat est le même, la vidéoconférence étant en fait surtout utilisée lorsque les localisations sont très éloignées, ici entre la Suède et l'Australie (Lorentzon, 2003). Le « face à face » est notamment relativement indispensable dès lors qu'on doit faire preuve à plusieurs de créativité et de réactivité.

D'autre part les TIC ont par ailleurs largement accompagné voire dans certains cas déterminé les évolutions qu'a subi l'organisation du travail dans les entreprises et en particulier la montée des formes de travail par équipes ou par projets, qui mobilisent des personnes qui ne sont pas toutes nécessairement localisées sur le même site. De fait, les outils de travail collaboratifs à distance se sont beaucoup développés (cf. les outils de *groupware*<sup>2</sup> et de *workflow*), ce qui rend possibles des démarches de co-conception entre des partenaires

---

<sup>1</sup> Cet aspect est en particulier beaucoup évoqué s'agissant des relations entre les services aux entreprises et leurs clients (MONNOYER et PHILIPPE, 1989).

<sup>2</sup> Ils concernent 40% des entreprises françaises de plus de 250 salariés et environ 10% des PME de 10 à 249 salariés (SESSI, 2005-1).

éloignés dans l'espace. Cela ne veut pas dire que ces partenaires ne doivent jamais se rencontrer, mais que leur éloignement dans l'espace n'est plus un obstacle insurmontable (Lorentzon, 2003). A l'échelle intra-entreprise, les TIC jouent un rôle croissant dans la communication (cf. l'intranet et les systèmes d'accès à distance au système d'information de l'entreprise), la coordination et le contrôle des activités (cf. *les Progiciels de Gestion Intégrés*), ou encore l'identification, la capitalisation et la diffusion des connaissances de l'entreprise (c'est ce que propose le *Knowledge Management*). Mais là encore, toujours pour les mêmes raisons, les technologies n'éliminent pas, loin s'en faut, tous les besoins de co-présence même si elles ont parallèlement vraisemblablement allégé les besoins de mobilité physique dans d'autres domaines. Les TIC permettent à la fois de réduire certains déplacements mais accompagnent le développement d'autres, mais au final il est difficile de dire si le jeu est ou non à somme nulle, et surtout s'il existe des différences selon les fonctions des entreprises.

---

<sup>i</sup> 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.

<sup>ii</sup> Op. cit., p. 29.