



**MOBILITES SPATIALES ET ORGANISATION :
QUAND LES MOBILITES FONT ET DEFONT L'ENTREPRISE**

Rapport de recherche

rédigé par

Bertrand Sergot, Denis Chabault et Elodie Loubaresse

Avec le concours de Céline Schmidt

**Programme de recherche financé et élaboré scientifiquement par le
Forum Vies Mobiles**

Le 18 octobre 2018

Table des matières

Introduction.....	5
1. Un questionnement initial au croisement entre les champs disciplinaires.....	7
2. Comment nous appréhendons la notion d'organisation.....	9
3. Une définition liminaire de la mobilité spatiale.....	11
4. Notre vision de l'espace géographique.....	14
5. Une problématique à la croisée des notions d'organisation et de mobilités spatiales.....	16
Partie 1 - Etat de l'art : les mobilités spatiales en sciences de gestion.....	18
1. La mobilité géographique des salariés.....	18
1.1. Des mobilités individuelles professionnelles incluant (plus ou moins) la dimension spatial	19
1.2. Le cas particulier de la mobilité géographique des salariés à l'international.....	23
2. Organisations post-fordistes et développement de la motilité des salariés au quotidien.....	26
2.1. La mobilité à travers le prisme des <i>workspaces</i>	26
2.2. TIC et développement du télétravail.....	29
2.3. Les tiers lieux comme espace flexible de mobilité.....	31
2.4. Dimensions matérielles de la mobilité en contextes organisationnels.....	33
3. Les discours mobilitaires en gestion.....	35
3.1. Des stratégies de légitimation basées sur la naturalisation.....	36
3.2. Les métaphores mobilitaires : implications et questionnements.....	39
Partie 2 – Analyses empiriques.....	46
Axe 1 : Télétravail et coworking : mobilité, contrôle et socialisation.....	48
Introduction générale.....	48
1. Méthodologie.....	50
1.1. Une approche qualitative exploratoire.....	50
1.2. Une étude de cas unique portant sur un espace géographique singulier.....	51
1.3. Echantillonnage et données collectées.....	53
2. Résultats.....	55
2.1. Les motifs du télétravail.....	55
2.2. Les contraintes du télétravail.....	59
2.3. Socialisation, transfert de connaissances et gestion de projets.....	63
2.4. La question de la distance.....	66
2.5. La question du contrôle managérial.....	69

2.6. Les mobilités en question.....	73
Synthèse / conclusion.....	75
Axe 2 : Finalités et implications de la mobilisation de l'opposition binaire entre mobilité des entreprises et ancrage des salariés.....	77
1. Rappel de la problématique et des objectifs de l'axe.....	77
2. Choix méthodologiques.....	78
2.1. La méthodologie de l'étude de cas unique.....	78
2.2. Méthode de collecte des données.....	81
2.3. Méthode d'analyse des données.....	83
3. (Dé)légitimation et (im)mobilités spatiales : Les enseignements de l'analyse du blog des (ex)salariés de Fralib en lutte.....	86
3.1. L'opposition binaire avec la direction d'Unilever.....	87
3.2. La réification du site de Gémenos comme un tout inséparable.....	91
3.3. Les effets délégitimants des mobilités transfrontalières et leurs fondements.....	96
3.4. Un projet alternatif exprimé en termes de « petites mobilités ».....	103
Conclusion et synthèse.....	110
Axe 3 : Des mobilités différenciées dans l'organisation et au-delà de ses frontières.....	112
1. Evolution du questionnement.....	112
1.1. Bilan du terrain « La Poste ».....	112
1.2. Terrain « Mobilités des designers automobiles ».....	113
2. Méthodologie.....	114
2.1. Entretiens semi-directifs.....	114
2.2. Présentation des répondants.....	115
3. Résultats.....	117
3.1. Contexte des mobilités étudiées.....	117
3.2. Une mobilité « institutionnalisée » au sein de la communauté étudiée.....	123
3.3. Leviers / Freins à la mobilité.....	130
3.4. Conséquences de la mobilité.....	139
4. Discussion.....	147
Conclusion : Les relations complexes et (partiellement) récursives entre mobilités spatiales et organisation.....	150
1. Tension mobilité subie / voulue.....	151
1.1. Une tension liée à l'origine de la mobilité.....	151
1.2. Une tension à analyser de manière dynamique.....	153
2. La tension mobilités anticipées/mobilités vécues.....	155

2.1. Des décalages entre attentes individuelles et expérience organisationnelle.....	155
2.2. Des décalages découlant d'un double défaut d'anticipation et de contrôle mobilitaire.	156
2.3. Une tension présente à l'international et à l'échelle infra-nationale.....	158
3. Tension vie privée / vie professionnelle.....	158
3.1. Une tension omniprésente.....	159
3.2. Une question de territoire et de frontières ?.....	160
3.3. La mobilité comme outil de gestion des tensions vie privé-vie perso.....	161
3.4. Une tension source de sur-investissement.....	162
4. La tension stabilisation/déstabilisation organisationnelle.....	164
4.1. Le « spectre » toujours présent de la déstabilisation organisationnelle.....	164
4.2. Un travail constant de stabilisation organisationnelle.....	166
Références bibliographiques.....	167

Introduction

Télétravail, travail nomade, flex office dans lequel les bureaux ne sont pas attribués de manière fixe à un salarié particulier... Le modèle du travailleur sédentaire disposant d'un lieu fixe et dédié pour réaliser ses activités professionnelles, qui a longtemps constitué une sorte de norme en France et au-delà, apparaît aujourd'hui profondément remis en question tant dans les discours publics et/ou managériaux que dans les pratiques. Le travailleur contemporain est de plus en plus vu comme un nomade exerçant ses talents non plus seulement dans les locaux de l'entreprise qui l'emploie, mais aussi chez des clients, dans des espaces de coworking où il côtoie, au gré de leurs allers et venues, des salariés d'autres entreprises et/ou des indépendants, dans des cafés ou même en route, dans un train, un avion ou une voiture, voire même en marchant. Cette dispersion spatiale et temporelle du travail, permise notamment par la diffusion et les fonctionnalités toujours plus poussées des objets connectés (smartphones, tablettes, ordinateurs portables) dont sont équipés les individus au travail est loin d'être anodine. Elle peut en effet être appréhendée comme la dimension spatiale des injonctions plus larges à la flexibilité, à l'agilité dont tout un chacun est censé faire preuve pour réussir aujourd'hui. Ces injonctions à la flexibilité s'appliquent également aux relations que les individus au travail entretiennent avec les entités organisationnelles, et notamment avec les entreprises. Finie l'ère où l'on faisait toute sa carrière dans une même entreprise ! Bienvenue dans une époque où l'on passe d'une entreprise à une autre, d'un contrat à un autre. Où l'on est même plus que jamais encouragé à être son propre patron.

Au-delà de cette représentation, somme toute assez schématique, qu'en est-il réellement de la relation entre mobilité spatiale, travail et action collective organisée aujourd'hui ? Que peuvent nous en dire les sciences de gestion, discipline académique dont l'objet premier est de questionner les fondements, les formes et les effets de l'action collective organisée (dans les entreprises, les administrations publiques, les associations...), ainsi que les méthodes et outils développés pour l'accompagner ? Tel est le point de départ du présent programme de recherche.

Ce programme de recherche s'inscrit dans le prolongement du travail de réflexion et d'animation de la recherche en sciences de gestion sur les mobilités spatiales que nous menons depuis plusieurs années. Ce travail s'est notamment traduit par la direction d'un dossier spécial intitulé « Mobilités spatiales et dynamiques organisationnelles » paru dans la

Revue Française de Gestion en 2012. Dans l'article introductif à ce dossier spécial, nous affichions notre volonté de proposer des pistes afin de permettre aux chercheurs en gestion « d'étendre le domaine d'application de la notion de mobilité au-delà de l'analyse des seules mobilités individuelles des salariés » (Sergot *et al.*, 2012, p. 78) qui sont celles qui ont, jusqu'à présent, le plus retenu l'attention dans notre champ disciplinaire. Dans cette perspective, nous suggérons notamment de mobiliser les apports d'un ensemble transdisciplinaire de travaux regroupés sous le qualificatif générique de *new mobilities paradigm* (Cresswell, 2010a ; Sheller, 2014 ; Sheller et Urry, 2006 ; Urry, 2007) ou nouveau paradigme des mobilités. Les figures centrales du *new mobilities paradigm* (Kaufmann, 2011 ; Sheller, 2014 ; Urry 2007) considèrent que la mobilité dans l'espace géographique constitue un prisme au travers duquel un large éventail de phénomènes sociaux peuvent être analysés de manière renouvelée. De ce point de vue, un des apports les plus prometteurs du *new mobilities paradigm* réside dans la lecture plurielle des mobilités spatiales qui est proposée. Cette lecture plurielle conduit notamment à placer au centre de l'analyse les interdépendances existant entre différentes mobilités spatiales (distinguées par la nature de leurs objets, par la nature des populations d'individus concernées, par leurs échelles spatiales et/ou leurs temporalités), ainsi que les interdépendances existant entre mobilités et immobilités spatiales, l'exemple le plus criant étant celui des aéroports, complexes matériels et humains profondément ancrés dans l'espace géographique, mais indispensables à la réalisation de l'aéromobilité des passagers et du fret qui y transitent (Adey, 2006 ; Cresswell, 2006a ; Urry, 2007). Ces réflexions, issues, en premier lieu, des champs de la sociologie et de la géographie humaine, s'apparentent à une invitation à interroger le rôle des organisations, au sens des entités organisationnelles, mais aussi au sens de l'acte d'organiser (voir *infra*, section 1. de l'introduction), dans la création, l'animation et l'altération de ces « assemblages complexes de mobilités » (Urry, 2007, p. 48) et d'immobilités.

Force est de constater aujourd'hui que les chercheurs en sciences de gestion se sont assez peu emparés de cette invitation. Notre objectif premier, au travers de ce programme de recherche, est donc de reprendre et de prolonger le travail commencé avec le dossier spécial « Mobilités spatiales et dynamiques organisationnelles ». Il s'agit de donner à la mobilité spatiale le statut d'objet de connaissances en tant que tel dans le champ des sciences de gestion et d'enclencher une réelle dynamique d'accumulation de connaissances visant à analyser les mobilités spatiales, non plus seulement à l'échelle des individus au travail ou de certaines populations particulières d'individus au travail, mais à l'échelle des organisations. Il convient toutefois de

préciser que ce programme de recherche, ses questionnements et résultats ne sont pas porteurs que d'enseignements académiques. Nous l'avons également pensé de manière à pouvoir générer des connaissances actionnables susceptibles d'intéresser et de guider l'action des dirigeants d'entreprises, mais aussi des pouvoirs publics à différents niveaux, ainsi que des salariés et de leurs représentants.

Cette introduction vise tout d'abord à définir la problématique générale autour de laquelle s'articule l'ensemble du programme de recherche. Notre questionnement initial sera tout d'abord présenté, dans le prolongement de la philosophie qui préside au *new mobilities paradigm* (Sheller, 2014), en nous affranchissant largement des frontières disciplinaires classiques au sein des sciences humaines et sociales, puis resitué au regard de notre rattachement au champ des sciences de gestion. Nous expliciterons ensuite les définitions que nous donnons aux notions centrales de ce programme : mobilité spatiale, espace géographique et organisation. Ces définitions nous permettront d'aboutir à la formulation de la problématique d'ensemble du programme de recherche.

1. Un questionnement initial au croisement entre les champs disciplinaires

Le point de départ de notre réflexion peut être explicité en s'appuyant sur l'analyse de la place de la mobilité spatiale dans le champ de la sociologie présentée par Kaufmann (2011). Pour Kaufman, les lectures spatiales de la notion de mobilité ont longtemps été minoritaires en sociologie, la discipline étant dominée par la notion de mobilité sociale généralement appréhendée de manière a-spatiale comme renvoyant à tout « changement dans la position ou le rôle social » (Kaufmann, 2011, p. 23) des individus. Pour autant, les dimensions spatiales de la mobilité n'étaient pas complètement ignorées. Mais elles étaient traitées de manière dispersée par différentes sous-disciplines, chacune privilégiant une forme particulière de mobilité spatiale caractérisée par une ampleur géographique plus ou moins grande et/ou par des temporalités plus ou moins longues. Il en est résulté une vision fragmentée des mobilités dans l'espace géographique, cette fragmentation constituant un obstacle à une analyse des phénomènes sociaux sous l'angle mobilitaire. Il en est également découlé une forme de catégorisation valorisée, exprimée notamment par Michel Bassand, invitant les sociologues à concentrer leur attention sur les mouvements dans l'espace géographique supposés induire une mobilité sociale pour les individus concernés, et réservant même le terme de mobilité à cette seule catégorie de mouvements (voir Kaufmann, 2011, p. 35-36). Ce faisant, les

déplacements routiniers et à petite échelle, tels que les déplacements pendulaires domicile-travail, considérés comme n'étant pas porteurs de changements sociaux, étaient appréhendés comme étant moins dignes d'intérêt académique.

Pour Kaufmann, l'évolution récente et profonde dans les formes, les échelles géographiques et les temporalités des mobilités humaines, qui constitue le principal aiguillon de l'attention académique renouvelée aux mobilités spatiales en sciences sociales (voir aussi Sheller, 2014), remet en cause ces catégorisations traditionnelles. L'émergence de comportements tels que ceux de navettage (ou *commuting*) à grande distance transcendant les distinctions usuelles justifie ainsi l'adoption d'approches plus larges et intégratrices des mobilités (Kaufmann, 2011, p. 33-34). Elle incite également à appréhender le changement social non pas comme le produit de mobilités ou de formes de mobilités isolées, mais plutôt comme le fruit de systèmes de mobilités dans lesquels les modalités d'interactions entre mobilités et immobilités tiennent une place centrale.

La transposition de cette réflexion au champ des sciences de gestion est particulièrement révélatrice. Elle indique en effet, comme nous le verrons plus en détail dans la partie 1, que ce champ disciplinaire demeure encore très largement dominé par des lectures a-spatiales de la mobilité, la notion de mobilité professionnelle, particulièrement ancrée dans le domaine de la gestion des ressources humaines, jouant un rôle proche de celui traditionnellement joué par la notion de mobilité sociale en sociologie. La définition de Roger et Ventolini (2004), qui fait référence dans la communauté des chercheurs francophones en gestion des ressources humaines, présente ainsi la mobilité professionnelle comme « un changement d'entreprise ou d'établissement [...], ou, dans un cadre plus restreint, comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle » (p. 1870). De fait, il est difficile d'établir, en sciences de gestion, une typologie similaire à celle proposée par Kaufmann (2011) pour la sociologie tant le traitement des mobilités dans l'espace géographique y demeure partiel (Costas, 2013 ; Hislop et Axtell, 2007 ; Sergot *et al.*, 2012). Il n'est guère que les mobilités des salariés à l'international, au travers des cycles d'expatriation-repatriation, pour avoir suscité l'émergence d'un ensemble structuré de travaux. De manière similaire à ce qui a pu être observé en sociologie, la concentration de l'attention sur cette forme particulière de mobilité individuelle découle du postulat selon lequel ces mouvements trans-nationaux sont porteurs, pour les individus qui les effectuent comme pour les organisations auxquelles ils sont rattachés, de changements significatifs. Ce lien *a priori* entre mobilités trans-nationales et changements professionnels et

organisationnels se trouve lui-aussi mis à mal par le développement de nouvelles formes de déplacements professionnels telles que la pendularité internationale des cadres, étudiée par Desmarais *et al.* (2012).

A l'image de ce que Kaufmann propose en sociologie, il nous semble dès lors nécessaire d'adopter une vision élargie et plus ouverte des mobilités spatiales en sciences de gestion afin de mieux cerner leur pluralité, leurs modalités complexes d'interaction et leurs effets potentiels tant sur les individus que sur les collectifs. L'adoption d'une telle vision conduit nécessairement à se poser la question des relations entre organisation et mobilités spatiales.

2. Comment nous appréhendons la notion d'organisation

La notion d'organisation, centrale dans le champ des sciences de gestion, est une notion complexe et polymorphe. Précisons dès maintenant que nous basons notre réflexion sur deux manières distinctes, mais complémentaires, d'appréhender la notion d'organisation (voir notamment Rojot, 2003).

Traditionnellement, le terme d'organisation renvoie, en sciences de gestion, à des entités créées pour accomplir une action collective. Le périmètre, les objectifs et les prérogatives de ces entités sont définis, au moins en partie, de manière formelle, notamment par le droit. Parmi les entités organisationnelles formelles, on distingue notamment les entreprises, les administrations publiques et les associations. Le recours à cette vision de ce qu'est l'organisation conduit à stabiliser et, bien souvent, à réifier, les entités organisationnelles formelles.

La deuxième appréhension de l'organisation invite à relativiser cette stabilité et à contrer ces tendances à la réification. Elle appréhende l'organisation d'abord et avant tout comme l'acte d'organiser lui-même (répartition des tâches entre les acteurs contribuant à l'action collective, activités dites de management). Dans cette perspective, l'organisation est définie, non pas comme une entité, mais plutôt comme un processus, une émergence sans cesse renouvelée d'actions coordonnées au sein de collectifs humains aux frontières variables. Dans cette perspective, les entités organisationnelles fournissent des cadres qui orientent les actes des individus, mais qui se trouvent en retour modifiés par ces actes et cette organisation « en train de se faire » (que les anglo-saxons qualifient d'*organizing* pour la distinguer de l'acception formelle, désignée elle, sous le vocable d'*organization*).

Knox *et al.* (2015), qui combinent ces deux modes d'appréhension de l'organisation dans leur analyse du fonctionnement d'un aéroport international, proposent, dans le prolongement de Bauman (2008), de considérer l'organisation comme l'ensemble des efforts entrepris, notamment, mais pas uniquement, par les dirigeants des entités organisationnelles formelles, en vue de limiter le caractère aléatoire des événements¹.

Pour revenir aux mobilités spatiales, cette vision implique que les organisations, au sens des entités formelles, participent à la production du « réseau complexe d'obligations et de pressions auquel les acteurs sont exposés » (Kaufman, 2011, p. 34). Elles y participent afin de stabiliser et donc de rendre plus prévisibles, et plus contrôlables (notamment par et pour les dirigeants de l'organisation) les mobilités de leurs membres, mais aussi les interactions entre ces membres et avec les acteurs extérieurs à l'organisation². Pour le dire autrement, les entités organisationnelles, et notamment les entreprises, orientent les pratiques mobilitaires de leurs membres (qui participent de l'*organizing*, ou de l'organisation en train de se faire) en définissant un cadre plus ou moins habilitant (ou, réciproquement, plus ou moins contraignant) dans lequel ces pratiques s'exerceront (Notais et Perret, 2012). Ce cadre étant toujours incomplet et ouvert à l'interprétation située des individus, les pratiques des membres de l'organisation sont, en retour, susceptibles de faire évoluer les entités organisationnelles et la manière dont elles encadrent les mobilités spatiales de leurs membres. Ainsi, même les comportements mobilitaires considérés comme les plus banals, tels que les déplacements pendulaires domicile-travail, peuvent être, dans la période actuelle, à l'origine de changements organisationnels profonds.

Dans le cadre de ce programme de recherche, nous avons choisi de concentrer notre attention sur la catégorie particulière d'entités organisationnelles que sont les entreprises. Ce choix s'explique par le peu d'intérêt qui a été porté à cette catégorie d'organisations, jusqu'à présent, par les chercheurs se rattachant au *new mobilities paradigm* (au regard, notamment, du rôle des organisations étatiques – ou agissant pour le compte d'états – dans la régulation et l'orientation des mobilités individuelles). Réciproquement, les chercheurs en sciences de gestion, qui portent un intérêt particulier aux entreprises, les ont peu appréhendées, jusqu'à présent, sous l'angle des mobilités spatiales.

1 Rojot (2003) parle à ce sujet d'entropie négative des systèmes organisés.

2 On retrouve ici l'idée de synchronisation, voire de planification des rencontres (*meetings*) présentée par Urry (2007).

3. Une définition liminaire de la mobilité spatiale

Au vu de la diversité des appréhensions existantes et des incompréhensions qui en découlent (Adey *et al.*, 2014 ; Kaufman, 2011), le cadrage de notre programme de recherche requiert le choix d'une définition de ce que nous entendons par mobilité dans l'espace géographique³. En sciences de gestion, la mobilité au sens large est un concept relativement familier. Comme indiqué plus haut, les chercheurs du champ adoptent toutefois, dans leur très grande majorité, des lectures a-spatiales de la mobilité au sens où leurs analyses ne prennent pas en compte explicitement l'inscription de la mobilité des objets qu'ils étudient (le plus souvent des individus) dans l'espace géographique.

Lorsque l'expression de mobilité spatiale ou de mobilité géographique⁴ est mobilisée, elle est très rarement accompagnée d'une définition explicite. Les quelques définitions que nous avons pu trouver englobent un ensemble large, diversifié et ouvert de phénomènes, les auteurs mobilisant cette expression concentrant généralement leur attention sur un de ces phénomènes, tels que l'expatriation ou les transitions professionnelles. Cette appréhension englobante de la mobilité spatiale se traduit notamment par l'utilisation d'énumérations en guise de définition. Costas (2013) considère ainsi que « les mobilités renvoient à une pléthore de phénomènes – depuis, par exemple, les déplacements professionnels, le télétravail, le travail à domicile ou les technologies mobiles, jusqu'au travail temporaire, au travail en mode projet ou en équipes virtuelles » (p. 1469). Les définitions proposées sont en outre *ad hoc* au sens où il n'existe pas de définition qui soit reprise d'un travail de recherche à un autre au point de faire autorité dans le champ.

Dans ces conditions, nous avons choisi de construire notre propre définition liminaire en nous appuyant sur les articles de Costas (2013) et de D'Mello et Sahay (2007). Ces deux définitions nous paraissent en effet particulièrement propices à l'analyse des interrelations entre organisations et mobilités spatiales. En outre, ces travaux, conduits par des auteurs en sciences de gestion, s'inspirent largement, dans leur définition de la mobilité spatiale, d'auteurs centraux du *new mobilities paradigm* tels que John Urry ou Tim Cresswell. Ils nous fournissent ainsi un aperçu intéressant sur le potentiel d'intégration en sciences de gestion de

3 Par la suite, nous utiliserons l'expression de « mobilité spatiale ».

4 L'expression « mobilité géographique » est celle qui est traditionnellement utilisée dans la littérature académique francophone en gestion des ressources humaines afin de désigner les pratiques de mobilité professionnelle et/ou résidentielle des salariés dans l'espace géographique (voir notamment Roger et Ventolini, 2004, et Schmidt, 2012). Il nous a donc semblé incontournable de mobiliser cette expression ici ainsi que dans la partie de notre état de l'art se rapportant à ce pan de la littérature. En relation avec les notions que nous utilisons dans ce rapport de recherche et avec les définitions que nous en donnons dans cette introduction, nous privilégions toutefois le recours à l'expression de « mobilité spatiale » dans le reste du présent rapport.

l'approche élargie prônée par les tenants du *new mobilities paradigm* (Sheller, 2014), ainsi que des limites associées.

Plus que sa définition énumérative citée plus haut, ce qui a retenu notre attention dans le travail de Costas (2013) c'est son intérêt pour les significations que les acteurs sociaux confèrent à la mobilité spatiale (dans son cas, à leurs propres expériences de mobilité spatiale) en contexte organisationnel et les ambiguïtés et contradictions qui caractérisent cette construction de sens. Ce faisant, Costas reprend la distinction entre mouvement et mobilité proposée par Cresswell (2006a), et qui est devenue depuis lors centrale dans les travaux du *new mobilities paradigm* (Adey *et al.*, 2014 ; Sheller, 2014). Pour Cresswell (2006a), le terme de mouvement désigne le déplacement (d'un individu, d'un groupe d'individus, d'un objet) d'un point A à un point B de l'espace géographique. La notion de mobilité englobe, pour sa part, outre l'acte de se mouvoir dans l'espace géographique, les significations plus ou moins partagées qui sont attachées à ce déplacement par les acteurs sociaux. Cette vision implique d'appréhender toute mobilité spatiale « dans les mondes sociaux, culturels et géographiques qui continuent de lui donner sens et d'orienter la pratique de manières particulières » (Cresswell, 2006b, p. 59). Ainsi apparaît en filigrane la question des cadres, notamment organisationnels, qui orientent les pratiques mobilitaires et de leurs fondements. De fait, Costas souligne l'influence déterminante des représentations sociales dominantes qui tendent à valoriser la mobilité spatiale répétée des consultants d'« élite » qu'elle étudie. Ces représentations sont instrumentalisées par la direction des entreprises auxquelles ils appartiennent et finissent par être intériorisées par les consultants eux-mêmes. « L'impératif de mobilité » (Garsten, 2008, p. 65) auquel ils se trouvent confrontés reflète ainsi un entremêlement de phénomènes d'identification à des modèles sociaux idéalisés et de relations de pouvoir qui relativise l'image d'autonomie usuellement attachée à ce type de métier. On retrouve ici le troisième volet de la définition, par Cresswell, de ce qu'est la mobilité spatiale : le pouvoir. Les mobilités humaines et non-humaines dans l'espace géographique sont en effet, selon lui, à la fois les produits de relations de pouvoir et (re)productrices de relations de pouvoir (Cresswell, 2006a). Ce troisième volet a conduit les auteurs principaux du *new mobilities paradigm* à accorder une importance particulière à la question de la maîtrise, par les individus, de leurs propres mobilités (et immobilités), mais aussi des (im)mobilités des autres individus (Adey, 2010 ; Cresswell, 2010b ; Sheller, 2014). En deuxième lieu, le travail de Costas expose au grand jour la tendance des recherches en sciences de gestion à limiter leur regard sur la mobilité spatiale aux seules mobilités des individus au travail, ainsi que le

caractère presque automatique, naturel qu'a acquis cette restriction dans le champ. Ce faisant, Costas ouvre la porte à une approche plus large et englobante des mobilités dans les organisations et de leurs interrelations.

Cette approche est celle qu'adoptent D'Mello et Sahay (2007) qui appréhendent les mobilités comme « incluant les mouvements et les 'flux' d'individus, d'objets, de capital, d'images, de technologies et d'informations autour du monde » (p. 162). La définition de D'Mello et Sahay (2007) est intéressante par la diversité des objets de la mobilité qu'elle inclut d'emblée. Elle possède aussi ses limites. Elle reproduit en particulier un deuxième biais récurrent dans les travaux de recherche traitant de la mobilité en sciences de gestion, à savoir la tendance à se concentrer sur les seuls mouvements transfrontaliers, le franchissement d'une frontière internationale apparaissant souvent comme une condition nécessaire pour attirer l'attention des chercheurs du champ (voir notamment partie 1, section 1.2.)

Chacune de ces deux définitions ouvre ainsi d'intéressantes perspectives pour notre programme de recherche, mais comporte également des limites. En conséquence, nous avons choisi de nous appuyer sur notre propre définition qui synthétise les éléments les plus porteurs des deux travaux cités ci-dessus et de leurs principaux référents. Dans le cadre de ce programme de recherche, nous définirons donc comme mobilité spatiale :

- Tout déplacement entre lieux géographiques distincts (quelle qu'en soit l'échelle) ;
- D'individus, de groupes d'individus, d'objets matériels et/ou d'informations (y compris les flux financiers qui se présentent aujourd'hui, dans leur très grande majorité, sous la forme d'informations) ;
- Ainsi que les significations particulières qui sont attachées à ce déplacement par les individus qui en font l'expérience directe, mais aussi par les individus qui sont en relation avec les objets du mouvement (supérieurs hiérarchiques des salariés qui se déplacent, dirigeants des entreprises expéditrices et/ou réceptrices, individus participant à la réalisation ou facilitant ces mouvements dans l'espace) ou par tout autre observateur extérieur (chercheurs, consultants, hommes politiques, représentants syndicaux ou patronaux, journalistes...).
- Et les relations de pouvoir que ce déplacement participe à reproduire et/ou altérer. Ces relations de pouvoir se rapportent notamment à la capacité des individus de décider de manière autonome de se déplacer ou non dans l'espace géographique et de choisir les modalités de réalisation de ce déplacement (moyen(s) de transport utilisé(s), temporalité, échelle géographique du déplacement, trajet suivi, conditions de déplacement...).

Définition

La mobilité spatiale désigne tout déplacement entre lieux géographiques distincts d'individus, de groupes d'individus, d'objets matériels et/ou d'informations doté de significations particulières et participant à la (re)production ou à l'altération des relations de pouvoir entre acteurs sociaux/organisationnels.

4. Notre vision de l'espace géographique

Comme indiqué plus haut, nous avons choisi, dans le cadre de ce programme de recherche, de concentrer notre attention sur les mobilités dans l'espace géographique. Un tel choix nécessite de préciser dès maintenant ce que nous entendons par espace géographique, dans la mesure où le regard que nous portons sur ce concept a des effets structurants sur notre réflexion.

Pour élaborer cette définition, nous nous plaçons dans le prolongement des travaux du penseur français Henri Lefebvre (2000). Ces travaux ont en effet eu, ces dernières années, un fort retentissement en sciences de gestion (voir notamment Beyes et Steyaert, 2011; Dale et Burrell, 2008 ; Spicer, 2006 ; Taylor et Spicer, 2007). Lefebvre (2000) considère que l'espace ne doit pas être appréhendé comme une réalité abstraite et extérieure aux acteurs, mais comme une production sociale évolutive, fruit des interactions entre 1) les actes spatiaux et les perceptions (sensorielles) qui les accompagnent (l'espace perçu) ; 2) les conceptions spatiales construites et diffusées par les managers, experts et chercheurs s'efforçant de penser et d'ordonner l'espace (l'espace conçu) ; et 3) les images et les symboles dont les individus dotent leur environnement (l'espace vécu). L'espace, ainsi appréhendé, « associe le matériel et l'idéal » (Taylor et Spicer, 2007, p. 330). Les êtres humains peuvent en effet accéder à l'espace au travers des perceptions sensorielles individuelles de leur environnement physique immédiat, mais également au travers des représentations mentales construites au fil de leurs interactions avec d'autres et avec des représentations écrites, auditives et/ou visuelles (véhiculées par la presse, les livres, la radio, la télévision, Internet ou encore les jeux vidéo) d'espaces qu'ils n'ont pas parcourus directement, mais qu'ils sont capables d'imaginer (au sens de Harvey, 1973). Ces deux grandes modalités d'accès à l'espace géographique se combinent la plupart du temps pour former les représentations spatiales qui guident les actes des individus (Cresswell, 2004). En sciences de gestion, le courant de la socio matérialité

(Orlikowski, 2007) distingue ainsi dimensions sociales et matérielles de l'espace et se propose d'explorer leur imbrication mutuelle.

L'appréhension de l'espace, en tant que construit social, est donc toujours ouverte à la subjectivité humaine. L'espace est ainsi à même d'être pratiqué et imaginé de manière différenciée et devient un objet de luttes de pouvoir (Massey, 2005), notamment entre une représentation dominante (par exemple, dans les entreprises, la représentation construite et diffusée par les dirigeants, Taylor et Spicer, 2007), et des représentations alternatives basées sur des ressources spatiales « symboliques/discursives » (Brown et Humphreys, 2006) et/ou matérielles (Dale, 2005 ; Dale et Burrell, 2008) particulières. Toutefois, et en dépit de la multiplicité des modalités possibles d'appréhension de l'espace, les individus sont contraints dans cet exercice de construction de sens par les représentations et schémas dominant les mondes sociaux dans lesquels ils évoluent (Cresswell, 2004 ; Massey ; 2005).

Nous combinons cette lecture constructiviste de l'espace avec les approches relationnelles développées depuis une vingtaine d'années en géographie humaine (pour une revue, voir Castree, 2004), notamment avec celle proposée par Doreen Massey (2005, 2009). Massey s'élève contre la vision d'un espace géographique qui serait morcelé, découpé en une myriade de lieux nettement séparés les uns des autres et présentant une identité affirmée, unifiée, stable dans le temps et très différenciée de celle des autres lieux. Elle rejette par là même la tendance à opposer ces lieux fermés et « purifiés » (Castree, 2004), d'une part, « à la fluidité et à des flux représentés comme menaçants » (Cresswell, 2004, p. 56), d'autre part. Elle milite au contraire pour une vision des lieux comme ouverts aux flux qui les relie en permanence aux autres lieux, et hybrides du fait des contacts et échanges entre lieux que permettent ces flux. Elle propose en conséquence « une appréhension de l'espace comme relationnel grâce à [ces] connexions » (Massey, 2005, p. 81).

Définition

L'espace géographique est un construit social fruit de la combinaison entre les interprétations, par les individus, de leurs perceptions sensorielles et des significations, plus ou moins largement partagées, dont ils dotent leur environnement matériel. Les individus distinguent différents lieux dans l'espace géographique, ces lieux étant continuellement reliés entre eux et (re)construits par des mobilités spatiales de natures et de formes variées.

5. Une problématique à la croisée des notions d'organisation et de mobilités spatiales

La problématique qui guide l'ensemble de notre programme de recherche trouve son origine dans l'incomplétude des réflexions sur les mobilités spatiales menées à ce jour en sciences de gestion. Comme cela a été souligné plus haut, les travaux existants au sein de ce champ se sont concentrés sur l'analyse de certaines formes particulières de mobilités, notamment sur les mobilités transfrontalières. Plus important encore, ces travaux appréhendent très majoritairement les organisations comme des entités organisationnelles formelles. Leurs auteurs tendent de ce fait à concentrer leur attention sur l'étude des systèmes de contraintes et d'incitations mobilitaires mis en place par les directions de ces entités organisationnelles formelles, et notamment par les entreprises, et sur la manière dont ces systèmes orientent les représentations et pratiques de mobilité des salariés et/ou membres des entités organisationnelles considérées. Ce faisant, ils tendent à négliger l'influence que ces représentations et pratiques mobilitaires individuelles sont susceptibles d'avoir, en retour, sur ces entités organisationnelles.

C'est autour de cette thématique que nous avons choisi d'articuler notre programme de recherche en nous appuyant sur une appréhension plus processuelle du concept d'organisation (voir *supra*, la section 2. de cette introduction) et en suivant la recommandation de Sheller et Urry (2016) qui considèrent que le *new mobilities paradigm* « implique l'examen du rôle constitutif du mouvement dans le fonctionnement de la plupart des institutions et pratiques sociales » (p. 11). Il s'agit notamment d'étudier si et comment des mobilités spatiales individuelles peuvent être à l'origine de changements organisationnels plus ou moins profonds, voire du délitement de certaines organisations.

Problématique du programme de recherche

Comment les représentations et pratiques mobilitaires individuelles influent-elles sur les entités organisationnelles et, plus largement, sur l'action collective organisée ?

Forts de cette problématique et des définitions retenues de l'espace, de la mobilité spatiale et de l'organisation, la première partie du rapport de recherche sera dédiée à un panorama des travaux traitant des mobilités spatiales en sciences de gestion.

La seconde partie du rapport sera consacrée à la partie empirique de notre travail. Elle présentera, pour chacun des trois axes du programme de recherche, le terrain d'étude choisi, la démarche méthodologique adoptée ainsi que les principaux résultats obtenus. L'axe 1 traitera de la mobilité hors les murs des entreprises et plus spécifiquement des problématiques liées au travail multi spatialisé. Il s'agira notamment de montrer les limites du contrôle organisationnel dans le cadre des pratiques de travail à distance à partir de l'étude de tiers lieux et d'espaces de coworking. L'axe 2 examinera pour sa part la manière dont les mobilités spatiales humaines et non-humaines ont été (dé)valorisées discursivement par les principaux acteurs du long conflit social qui a suivi l'annonce, par la direction du groupe agro-alimentaire Unilever, de la fermeture de l'unité de conditionnement de thé et d'infusions de sa filiale Fralib située à Gémenos, près de Marseille. Nous explorerons également l'influence que ces (dé)valorisations discursives ont pu avoir sur le déroulement du conflit. L'axe 3, enfin, abordera les mobilités humaines différenciées dans l'organisation et au-delà de ses frontières grâce à l'étude des mobilités au sein d'une communauté de designers automobiles.

La troisième partie mettra en évidence les principaux enseignements transversaux qui découlent de ce programme de recherche.

Partie 1 - Etat de l'art : les mobilités spatiales en sciences de gestion

La première partie de ce rapport de recherche se déroulera en trois temps. Nous présenterons dans un premier temps le champ de la littérature en gestion qui a porté l'intérêt le plus explicite à la mobilité, notamment à l'international, celui de la gestion des ressources humaines. Nous verrons néanmoins que la dimension spatiale des mobilités n'y est traitée que de manière incidente, et très partielle, au regard de la vision de l'espace géographique que nous avons adoptée en introduction.

Dans les deuxième et troisième sous-parties, nous nous intéressons à des ensembles de travaux moins structurés. Nous présenterons ainsi successivement les travaux mettant en lumière les dimensions matérielles et discursives des mobilités, en nous intéressant d'abord à l'organisation des espaces de travail et aux tiers lieux, puis aux discours et métaphores développés autour des mobilités spatiales. Ce faisant, nous nous efforcerons de travailler l'articulation de ces travaux de recherche qui ne constituent pas, à ce jour, un champ unifié. Dans chacune des parties et sous-parties suivantes, nous nous efforcerons également de dépasser la simple réalisation d'un état des connaissances existantes et d'identifier, à partir des publications passées en revue, des perspectives de recherche renouvelées sur lesquelles pourra s'appuyer la partie empirique de notre programme de recherche.

1. La mobilité géographique⁵ des salariés

La mobilité dans l'espace géographique trouve un écho certain dans les travaux en gestion des ressources humaines (GRH), qui nous invitent à investiguer des mobilités individuelles dont la dimension spatiale est assez peu questionnée (1.1.), dans certains cas, assimilée à l'échelle nationale ou internationale (1.2.).

⁵ L'expression de « mobilité géographique » est utilisée ici de préférence à celle de « mobilité spatiale » car c'est cette expression qui est traditionnellement utilisée dans la littérature académique francophone en gestion des ressources humaines que nous passons en revue dans cette partie (voir aussi la note placée au bas de la page 11). Elle y recouvre des réalités qui correspondent à une partie des pratiques que nous regroupons, dans ce rapport de recherche, sous le vocable de « mobilité spatiale ».

1.1. Des mobilités individuelles professionnelles incluant (plus ou moins) la dimension spatial

Dans cette perspective, la mobilité est avant tout appréhendée comme « un ensemble d'expériences [professionnelles] différentes » (Tempest et Starkey, 2004, p. 509) vécues par le salarié au cours de sa carrière. Cette acception intègre une dimension spatiale dans la mesure où la mobilité, au sein ou non de la même spécialité professionnelle, d'une ou plusieurs organisations, à niveau hiérarchique constant ou non, s'accompagne généralement d'un changement de lieu, donc d'un déplacement relativement durable dans l'espace géographique (voir en introduction, la définition de Roger et Ventolini, 2004). Cet aspect spatial a toutefois longtemps été amalgamé avec les autres dimensions mobilitaires, souvent au point de disparaître (pour une exception notable, voir l'ouvrage d'Alter, 2000) et de ne pas susciter d'analyse spécifique. Les travaux consacrés à la mobilité individuelle développent en particulier les différentes formes de mobilité (a) et leurs conséquences (b).

1.1.1. Différents mouvements : mobilité interne vs. externe

Les travaux en GRH distinguent deux types de mobilité : interne ou externe. Ces derniers recourent traditionnellement au terme de « mobilité d'environnement » (Roger et Ventolini, 2004) pour caractériser les mobilités professionnelles du salarié le conduisant à franchir des frontières, au sein ou non de l'entreprise.

En distinguant un dedans et un dehors, les travaux en théorie des organisations soulignent différents niveaux de frontières : intra-organisationnelle (Yan et Louis, 1999), organisationnelle (Santos et Eisenhardt, 2005) et interorganisationnelle (Dumez et Jeunemaitre, 2010). Cette distinction renvoie dans un premier temps à la définition du périmètre et des contours de l'entreprise. A l'heure des fusions/acquisitions, des mouvements de délocalisations/relocalisations et/ou d'externalisation, ou encore du déploiement de l'entreprise-réseau, les restructurations des entreprises apparaissent inéluctables. Elles incarnent, selon Boltanski et Chiapello (1999) le « nouvel esprit du capitalisme », en tout cas du modèle de management des années 90 tel qu'il est prôné par les discours managériaux de cette décennie, dans lequel se retrouve l'« attention obsessionnelle à la d'adaptation, au changement, à la flexibilité » » (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012, p.23). La récurrence de ces restructurations rend la délimitation des frontières particulièrement complexe. Les auteurs en management stratégique révèlent ainsi leur caractère flou et leurs « contours poreux » (Allouche et Huault, 1998). Ces restructurations ont également des conséquences en termes de

mobilités RH (Beaujollin et Bellet, 2012). Pour autant, ces frontières restent peu questionnées par les chercheurs s'intéressant à la mobilité des salariés, la définition de la mobilité proposée restant généralement a-spatiale.

Selon Lamont et Molnar (2002), la frontière peut également être symbolique (les distinctions conceptuelles des acteurs sociaux afin de catégoriser les objets, les individus, les pratiques, le temps et les espaces) ou sociale (les différences sociales en termes d'accès à des ressources matérielles et non matérielles). A ces frontières peuvent correspondre des frontières géographiques, qui, encore une fois, ne sont que rarement explicitées. Selon cette perspective, chaque mobilité s'accompagne alors de la conquête d'un nouvel espace symbolique et social (et parfois géographique), dans lequel l'individu mobile doit chercher à s'inscrire pour y délimiter son territoire et construire son identité (Notais, 2009). La dimension géographique des mobilités se retrouve de manière plus évidente dans l'analyse des mobilités entre espaces de travail. Elsbach (2003) étudie ainsi la manière dont les individus peuvent se sentir menacés lorsqu'ils arrivent dans des espaces de travail nouveaux, non territorialisés. L'espace de travail peut alors être personnalisé et délimité par des marqueurs physiques d'affirmation (Elsbach, 2003), comme le fait d'avoir son nom sur la porte de son bureau, d'y poser une photo, ou d'aménager et de décorer son espace de travail (Brown *et al.*, 2005, Elsbach, 2003). Ces éléments permettent une appropriation de l'espace du travail qui apparaît en ce sens comme un construit social, à la fois maintenu et altéré par les actions et les interactions des individus.

Pour les chercheurs en GRH, la mobilité externe caractérise, dans ce cadre, le changement vers une nouvelle organisation, impliquant également un déplacement géographique. Ce mouvement s'explique notamment par un environnement économique de plus en plus concurrentiel qui affecte, depuis les années 1990, les relations auparavant stables et durables entre les salariés et leurs organisations. Rousseau (1998) évoque ici la modification du contrat psychologique qui lie employeur et employé d'un échange de loyauté contre carrière (interne) à un échange de performance contre employabilité accrue (Iellatchitch *et al.*, 2004). Les carrières professionnelles sont devenues discontinues, du fait de mobilités professionnelles tant internes qu'externes. Pour Castel, « le statut de l'emploi lui-même qui se trouve déstabilisé à travers la discontinuité des trajectoires et la fluidité des parcours. » (Castel 2009, p. 24). Ainsi, ces évolutions sont sources de ruptures professionnelles mais également d'opportunités pour les individus.

La mobilité interne caractérise, quant à elle, un mouvement au sein de l'organisation actuelle, un « changement de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ou du groupe » (Peretti, 1998,

p. 114). Elle peut donc intégrer un déplacement dans l'espace géographique, vers un nouveau bâtiment ou un nouvel établissement notamment. La mobilité interne est en réalité complexe et polymorphe et renvoie à une multitude de situations : mobilité géographique, mobilité verticale, horizontale⁶ ou latérale, mobilité fonctionnelle, etc. La classification de Gunz (1988), citée par Janand (2013), sur les types de changement dans les organisations, trouve à s'appliquer de manière pertinente aux mobilités internes. Ces dernières peuvent ainsi correspondre à différentes situations : à une transition continue (responsabilités similaires), cosmopolite (responsabilités similaires mais dans un contexte différent), nouvelle (générant beaucoup de changements), itérative (retour à un poste antérieur) ou expansionniste (retour à un poste connu avec des responsabilités étendues). Cette mobilité interne peut être à la fois subie ou choisie.

Dans le contexte décrit précédemment, l'exigence de flexibilité et d'adaptation est reportée par l'organisation sur ses salariés, dont les trajectoires professionnelles sont mises en mobilité. Les sociologues évoquent ici une « exigence des travailleurs de prendre eux-mêmes en charge leur parcours professionnel, de faire des choix, d'opérer des reconversions, de faire face à des changements incessants » (Castel, 2009, p.24). Or, pour l'individu, le franchissement des frontières internes n'est pas sans difficultés (Notais, 2009 ; Notais et Perret, 2012 ; Sardas et Gand, 2009).

En termes de niveau d'analyse, la mobilité en GRH est rarement analysée à l'échelle collective. Les transferts de site d'un lieu géographique à un autre, surtout lorsqu'ils sont réalisés sur de courtes distances, sont qualifiés par certains auteurs de mouvements collectifs (ou *group moves*) et constituent de ce fait une exception remarquable (voir Green, 2004 ; Guillot-Soulez et Sergot, 2010). Néanmoins, le caractère individuel de la mobilité dans le cadre de pratiques de GRH doit être analysé dans son contexte. L'individu mobile est en effet rarement seul et isolé, mais mobile en référence à son contexte organisationnel (l'individu est mobile par rapport à ...). Ces contextes favorisent, encouragent, contraignent, accompagnent, etc., les mobilités individuelles, en particulier à l'échelle internationale (Desmarais *et al.*, 2012).

La mobilité apparaît finalement comme multiplexe, comprenant souvent une dimension spatiale. Si la plupart des travaux en GRH appréhendent les frontières au sein d'un espace métaphorique, quelques travaux isolent réellement la dimension géographique des mobilités. C'est le cas de Schmidt et Robert-Demontrond (2012), pour qui l'attachement identitaire au

⁶ Changement de métier, changement de service, promotion, reconversion, etc.

territoire des salariés peut faire obstacle à la réussite d'une mobilité spatiale (infranationale) à but professionnel, comme pour certains expatriés.

3.3.1. Des mobilités individuelles aux conséquences multiples

Les travaux en GRH soulignent en majorité les vertus de la mobilité pour l'organisation, les individus, voire la société. Tout d'abord, en renvoyant à un changement géographique, à un changement de métier, de service, à une promotion ou une reconversion, la mobilité est, le plus souvent, valorisée, tant pour le salarié, en termes de carrière, que pour l'organisation, en termes de création de valeur, ou la société en termes de capital intellectuel (Ng *et al.*, 2007). Pour l'organisation, la mobilité interne éviterait les biais de recrutement (Maruani et Reynaud, 1993), permettrait la fidélisation du personnel (Bouttafirgue, 2001), la gestion des hauts potentiels et talents (Cadin, 2004), ou encore les ajustements dans la durée entre les RH disponibles et les besoins organisationnels (Bournois *et al.*, 2007). La mobilité interne serait l'atout indispensable d'une entreprise flexible (Dany, 1997). En outre, la mobilité apparaît comme un outil au service de la gestion des connaissances (Notais, 2009), et de manière générale, de la compétitivité des entreprises (Almeida et Kogut, 1999).

Les vertus de la mobilité sont, d'autre part, identifiées en termes de gestion des carrières individuelles, en particulier en termes de succès de carrière (Feldman et Ng, 2007). Ce dernier englobe en effet différents changements : d'emploi, d'organisation ou de métier, ces changements étant souvent accompagnés d'un changement de lieu géographique, amalgamé à la mobilité professionnelle (Feldman et Ng, 2007). Plusieurs images sont associées au concept de carrière en gestion des ressources humaines : Inkson (2004) identifie ainsi 9 métaphores pouvant la décrire, associée chacune à des significations particulières. L'une des métaphores, celle du voyage (*journey* ou *travel*) (avec ou sans destination), se prête d'ailleurs assez bien à une analyse en termes de mobilité entre des espaces organisationnels et professionnels (Inkson, 2004). Le courant des carrières nomades ou sans frontières (Arthur et Rousseau, 1996 ; Cadin *et al.*, 2003), tend, quant à lui, à considérer que la carrière de l'individu se conçoit à l'échelle inter-organisationnelle. La responsabilité de la mobilité incombe alors davantage à l'individu (Gazier, 1999), principal maître de son employabilité. Dans ce cas, les éventuelles barrières à la mobilité ne sont plus propres à l'organisation elle-même, mais à l'environnement, *i.e.* l'industrie, le bassin d'emploi, le segment du marché du travail, et, surtout, à l'individu lui-même (barrières psychologiques, linguistiques, en termes de

compétences). De nouveau, la dimension géographique n'est présente que de manière métaphorique, les frontières abolies étant avant tout celles du lieu de travail (De Filippi et Arthur, 1996), de l'organisation ou du métier (Guerrero, 2001).

Enfin, la dimension temporelle des mobilités reste peu traitée. Ainsi, le versant noir de cette mobilité à tout prix, l'instabilité n'est pas soulevée. En effet, la mobilité en gestion des ressources humaines peut s'avérer aussi dévalorisante ou dévalorisée. Ainsi, certaines situations de déclassement sont parfois mises en avant, notamment lorsque la mobilité est perçue par l'individu mobile comme une sanction. La « mise au placard », signe de déclassement professionnel et social (Grima et Muller, 2006), est d'ailleurs une pratique communément admise dans les organisations, mais fait l'objet de peu de travaux en raison de son caractère sensible (Ng *et al.*, 2007).

Perspectives

On peut notamment s'interroger sur le rôle des dispositifs organisationnels en matière de mobilité RH : quels sont les dispositifs à l'œuvre dans le choix des catégories de salariés mobiles ? Ces dispositifs suffisent-ils à expliquer les pratiques mobilitaires observées ? Par ailleurs, dans quelle mesure les pratiques mobilitaires mises en œuvre sont-elles contingentes aux catégories de salariés concernés ? Plus largement, on pourrait s'interroger sur la manière dont les (im)mobilités des individus au travail sont interconnectées, et sur la manière dont l'entreprise appréhende ces interconnexions, à la fois dans sa réflexion et dans ses actions.

1.2. Le cas particulier de la mobilité géographique des salariés à l'international

Au sein de la gestion des ressources humaines, le courant dédié à la gestion et au management des ressources humaines à l'international étudie les pratiques de mobilité de certains salariés, ainsi que l'organisation de ces mobilités par l'entreprise. Ses auteurs tendent à se focaliser sur la frontière nationale, une telle focalisation conduisant à gommer l'importance des mobilités infranationales, pourtant elles-aussi porteuses d'enjeux (Schmidt et Robert-Demontrond, 2012). La concentration sur l'échelle internationale découle d'une certaine vision de la distance dans le champ du management international. Longtemps demeurée implicite, cette dernière est, depuis peu, explicitée et questionnée.

Beugelsdijk et Mudambi (2013) soulignent ainsi à quel point la vision de la distance portée par les chercheurs en management international, est centrée sur les discontinuités que les

frontières inter-nationales sont supposées introduire physiquement, en tant que lignes matérielles de démarcation, mais aussi métaphoriquement, en séparant nettement des cultures, économies et systèmes administratifs distincts (Ghemawat, 2001). De fait, pour Beugelsdijk et Mudambi (2013), l'« effet frontière » est à distinguer de l'« effet distance », plus proche de la distance métrique séparant deux points dans l'espace. L'importance accordée à cet « effet frontière » en management international peut être rapproché de ce que les sociologues appellent le nationalisme méthodologique (Bailey et Winchester, 2012 ; Beck, 2007 ; Chernilo, 2010), reposant sur le présupposé « d'une humanité naturellement divisée en un nombre limité de nations » (Beck, 2007, p. 287).

Dans ce cadre, les travaux en gestion des ressources humaines à l'international étudient principalement les mobilités internationales des salariés d'organisations de toutes natures. Tout mouvement durable de salariés impliquant le franchissement d'une frontière internationale se voit ainsi doté d'un statut à part, étant supposé induire un changement brutal et multiplexe dans l'environnement quotidien du salarié concerné (D'Mello et Sahay, 2007). Il est, de ce fait, associé à des difficultés particulières, qui sont susceptibles d'avoir des conséquences pour l'efficacité et l'implication du salarié dans son travail. Les principaux enjeux étudiés concernent l'adaptation au changement, l'accumulation de compétences et de savoir-faire par les salariés expatriés et leur utilisation par les organisations qui les emploient.

En gestion des ressources humaines, la thématique de l'expatriation a longtemps fait figure d'exception, face à la tendance à la relative négligence des mobilités spatiales. Elle a en effet suscité un réel intérêt pour les lectures en termes de mobilité spatiale en gestion (Bonache *et al.*, 2001 ; Cerdin, 1996 ; Cerdin, 2004 ; Goxe et Paris, 2014 ; Saba et Chua, 2014). Ces mobilités internationales sont étudiées sous leurs différents aspects : cycle de l'expatriation, avec la préparation, le suivi, puis la rapatriation et la gestion de carrière (Bonache *et al.*, 2001), modalités de la gestion des connaissances au sein de « communautés transnationales » (Beaverstock, 2004), soutien organisationnel spécifique dans le cas des mobilités pendulaires (Desmarais *et al.*, 2012)... La dimension internationale des mobilités n'en fait toutefois pas une catégorie homogène : ces dernières diffèrent notamment par leur temporalité. Certaines sont répétitives et réversibles, comme les mobilités pendulaires, quand d'autres paraissent plus permanentes, comme dans le cas de l'expatriation. Néanmoins, à plus long terme, dans sa forme classique, l'expatriation, dont la durée communément constatée dans les groupes internationaux est de 3 ans (Minbaeva et Michailova, 2004), apparaît, elle aussi, réversible, son cycle de vie incluant d'ailleurs la rapatriation.

L'espace apparaît également, de manière indirecte, dans les recherches sur l'expatriation au travers des espaces domestiques, la « maison » apparaissant comme un espace d'appartenance matériel et immatériel, vécu et imaginé, localisé et transnational (Walsh, 2006). Le processus de construction de l'espace domestique lors d'une telle mobilité est caractérisé selon Walsh (2006) par sa fluidité et sa multiplicité.

Les individus mobiles étudiés dans ce champ sont en grande majorité des salariés qualifiés, comme dans le cas des travaux consacrés à la *self-initiated mobility* (Thorn, 2009 ; Selmer et Cadin, 2014), dans lesquels les auteurs portent un intérêt particulier pour les motifs, en termes culturels et d'aventure, d'individus éduqués pour les décisions de mobilités à l'échelle internationale. D'autres catégories de salariés ou d'individus sont également concernées par ces mobilités « auto-initiées », comme les migrants notamment (exemple du chauffeur de taxi, Cresswell, 2006a), mais seuls les individus qualifiés semblent intéresser les chercheurs en gestion des ressources humaines, peut-être parce qu'elles sont plus visibles (Adey, 2010). Bournois *et al.* (2011) constatent toutefois que « les carrières [internationales] ne sont plus exclusivement réservées aux cadres de production des multinationales ; elles s'ouvrent au monde des services, dans le cadre d'entreprises de taille plus modeste, à un personnel dont le niveau de responsabilité est de plus en plus variable » (p. 10).

La mobilité internationale, notamment sous la forme de l'expatriation, apparaît ainsi comme un outil au service de la gestion des hauts potentiels, cadres ou dirigeants. Pour Cerdin et Dubouloy (2004), l'expatriation est une opportunité de maturation pour l'individu, impliquant un « espace transitionnel », de nature principalement métaphorique. Dans les firmes multinationales, la fonction RH se trouve désormais en charge de la gestion globale des talents (Farndale *et al.*, 2010). Ces mobilités apparaissent même au service de la stratégie d'internationalisation des firmes multinationales (Pinnington et Sandberg, 2014). Ainsi, la segmentation des pratiques de gestion des ressources humaines entre publics apparaît comme une nécessité dans une économie mondialisée (Dietrich et Pigeyre, 2005). L'intérêt porté à la mobilité spatiale de la classe créative (Dietrich et Pigeyre, 2005), au sens de Florida (2002), tend elle-aussi à alimenter cette vision segmentée et valorisante de la mobilité internationale. Cette vision parcellaire, bien que contestée par certains, amène les auteurs à négliger les mobilités internationales d'autres catégories de salariés.

A l'échelle internationale, nous pouvons nous interroger sur l'interaction entre les dispositifs organisationnels et les pratiques mobilitaires de différentes catégories de salariés, en ne se limitant pas aux pratiques d'expatriation des cadres à haut potentiel traditionnellement étudiées. Une telle approche permettrait de mieux prendre en compte la diversité des pratiques mobilitaires, notamment les mobilités pendulaires (Desmarais *et al.*, 2012) ou initiées personnellement (Thorn, 2009 ; Selmer et Cadin, 2014).

Plus largement, il nous semble pertinent d'approfondir les dimensions sociales et sociétales des pratiques mobilitaires, que ces mobilités soient encadrées ou même initiées par les salariés.

Nous pouvons ainsi nous interroger sur le regard que portent les dirigeants et cadres d'entreprises, notamment en gestion des ressources humaines, sur le rôle potentiel de l'entreprise en tant qu'organisatrice ou facilitatrice de pratiques mobilitaires différenciées et sur la manière dont les salariés mettent en œuvre les recommandations qu'ils édictent, au travers de leurs pratiques quotidiennes.

2. Organisations post-fordistes et développement de la motilité des salariés au quotidien

2.1. La mobilité à travers le prisme des *workspaces*

L'attention portée, par les chercheurs en sciences de gestion, à la mobilité professionnelle des individus les a conduits à focaliser leurs travaux sur les mouvements relativement rares et durables qui constituent les étapes les plus marquantes des trajectoires professionnelles individuelles. Ce faisant, les mobilités plus régulières, voire répétitives, transitoires et se déroulant fréquemment à des échelles géographiques infra-nationales – tels que les déplacements pendulaires domiciles-travail, mais aussi les déplacements chez les clients ou les fournisseurs et, plus généralement, les voyages d'affaires – nécessaires à la réalisation des missions de nombre d'individus au travail ont longtemps été laissés dans l'ombre.

Cette situation a évolué de manière très significative depuis le début des années 2000. Les chercheurs en sciences de gestion, et plus particulièrement ceux s'inscrivant dans le champ des *organization studies*, ont en effet noté le développement de nouvelles formes d'organisations du travail (Ajzen *et al.*, 2015). Celles-ci se définissent comme un « *mix*

organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail (en équipe, semi-autonomes, virtuelles, p.ex.) et de management (par projets, par objectifs et tournées vers le partage des connaissances, essentiellement) dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication (TIC), et qui s'inscrit au cœur d'une vision particulière de l'entreprise » (Taskin, 2012, p.6). Derrière ce qualificatif se nichent des tendances à l'éclatement et à la dispersion croissante des contextes de travail, à la fois sur le plan spatial et sur le plan temporel, qui conduisent notamment Halford (2005) à suggérer de remplacer l'expression de *workplaces* par celles de *workspaces* (voir aussi Hislop et Axtell, 2007, 2010 ; Vartiainen *et al.*, 2010). Ces *workspaces* apparaissent notamment comme des lieux où se déroulent des interactions subtiles et réciproques entre de multiples parties prenantes et leur espace de travail. Ils impliquent et orientent les relations d'agence (*human agency*) qui elles-mêmes façonnent l'espace de travail (Halford et Leonard, 2006).

Ces évolutions peuvent s'observer d'ailleurs à travers le développement de pratiques d'entreprises qui encouragent la mobilité à différentes échelles. Notons, à titre d'exemple, le développement des réunions debout (ou « *stand-up meeting* ») qui sont censées encourager le dialogue, les échanges, la fluidité entre les intervenants, et ce dans un laps de temps relativement court (Bluedorn *et al.*, 1999). Ce fut notamment l'objet en 2013 du projet « *Moving Forward* » du cabinet de conseil Accenture qui avait pour objectif de modifier les modes d'interactions des salariés, d'améliorer les modes de collaboration en encourageant la mobilité. Nous pouvons par ailleurs, relever le développement des pratiques de « *hot desking* », « *free seating* » ou de « *desk sharing* » qui consistent à ne plus attribuer de bureau fixe aux salariés qui doivent réserver un bureau pendant un créneau horaire précis à l'avance sur un Intranet. Une place leur est alors attribuée de manière aléatoire dans un *open space*. Cette pratique, développée notamment par le cabinet Accenture, a été mise en place dans des sociétés telles qu'IBM, Hewlett-Packard ou encore Microsoft. Cette mobilité peut également s'incarner dans l'émergence de nouvelles formes de travail plus mobiles et despatialisées (Taskin, 2010) telles que le télétravail mobile qui repose sur l'utilisation intensive des TIC ou encore le télétravail à domicile.

Sans épuiser toutes les formes de mobilités, ces pratiques montrent l'évolution des *workspaces* et l'émergence de nouvelles modalités en matière d'utilisation des espaces de travail classiques, ainsi qu'une dispersion/virtualisation des lieux de travail et des individus (télétravail mobile et à domicile).

Pour dépasser les difficultés liées à l'appréhension de multiples formes de *workspaces*, Taskin (2010) propose de les regrouper sous l'appellation générique de « travail déspatialisé » (p. 62) pour caractériser la distance physique et psychologique liée à l'éloignement du travailleur de son environnement de travail constitué des collègues, espaces communs, échanges formels et informels, etc. Il rompt ainsi avec les unités de lieu et d'espace et, en ce sens, est souvent considéré comme une rupture justifiant pour l'auteur l'emploi du terme déspatialisation (Felstead et al., 2003). Néanmoins, l'évolution récente des espaces de travail nous conduit à parler davantage de travail multi spatialisé dans le sens où les individus au travail ont le choix (de manière plus ou moins contrainte) de réaliser leurs tâches professionnelles dans un ensemble diversifié de lieux : l'entreprise, des espaces privés (domicile, etc.), des espaces hybrides (véhicules et modes de transports, hôtels, etc.) ou encore dans des tiers lieux et espaces de travail plus collectifs. L'alternance potentielle des lieux de travail invite donc à penser sa multi spatialisation davantage que sa déspatialisation.

La littérature de plus en plus conséquente sur les formes de travail multi spatialisé permet de se faire une idée de l'ampleur du phénomène et de ses implications. Le développement supposé d'un travail « organisé de manière spatialement dispersé » (Costas, 2013) génère notamment de nouvelles formes de précarités. Les mobilités spatiales que ces Nouvelles Formes d'Organisation du Travail plus usuelles induisent conduisent également à des effets pathologiques en raison de leur généralisation supposée et de leur caractère de plus en plus permanent sur les individus au travail et le substrat organisationnel qui est censé cimenter leurs actions. En effet, si l'intérêt principal de ces nouvelles formes d'organisation multi spatialisées réside dans la flexibilité qu'elles permettent (à la fois pour les individus et les organisations) ; elles paraissent également être à l'origine d'une dégradation considérable du bien-être des individus qui les vivent en raison à la fois de l'instabilité et l'insécurité qui les caractérisent (Clegg et Baumeler, 2010 ; Garsten, 1999 ; Tempest et Starkey, 2004), mais aussi du profond sentiment d'isolement social (Taskin, 2010) qu'elles génèrent.

Le problème se pose différemment pour les salariés qui travaillent à distance (télétravail et autres formes plus récentes d'organisation du travail) puisqu'il y a confusion entre le lieu de travail et le domicile, ou plus généralement, le lieu de travail est à la fois partout et ailleurs. Ces nouvelles formes d'organisations de travail multi spatialisées modifient donc assez largement les pratiques mobilitaires dans, entre et à travers les espaces organisationnels. Elles nécessitent d'adopter de nouvelles postures pour les entreprises (formes de contrôles par exemple) comme pour les salariés (lien / attachement aux organisations). Récursivement, ces

nouvelles pratiques mobilitaires (cumulées avec le développement des TIC par exemple) sont susceptibles de permettre l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail et donc d'accentuer encore plus la multi spatialisation.

2.2. TIC et développement du télétravail

Le développement de technologies mobiles allié à l'apparition et à la diffusion de nouvelles formes organisationnelles plus axées sur les projets et l'individualisation du travail a attiré l'attention des chercheurs en sciences de gestion. Ces évolutions ont conduit à une virtualisation des postes de travail et, en conséquence, à un effacement progressif du travail posté et un développement de la flexibilité aussi bien temporelle que spatiale des individus au travail (Munsch *et al.*, 2014 ; Taskin, 2010).

Si pendant longtemps les TIC ont été considérées comme des substituts à la mobilité des individus ; plus récemment les travaux les considèrent comme étant complémentaires, voire induisant la mobilité : l'usage croissant des TIC (mais aussi leur performativité) accompagnerait, voire stimulerait le besoin de déplacement (Fernandez et Marraud, 2012). Elles contribueraient en ce sens à la motilité des individus. La motilité peut se définir comme « *l'ensemble des caractéristiques des personnes qui leur permettent de se déplacer, à savoir leurs conditions sociales d'accès, leurs compétences et leurs projets de mobilité* »⁷. Il conviendrait de souligner les liens de dépendance potentiellement forts entre motilité et l'usage des TIC. En effet, si l'on considère que la motilité est une « capacité à », « une aptitude à » la mobilité, alors, les TIC et leurs usages apparaîtraient comme un ensemble d'outils et de pratiques pouvant l'encourager. On peut à ce titre émettre l'hypothèse d'un enrichissement mutuel des pratiques de mobilité et du développement des TIC : les TIC facilitent et encouragent la mobilité ; en retour, l'accentuation de la mobilité nécessite le développement de nouvelles TIC.

Cette mobilité induite par le développement des TIC se ferait au profit de nouveaux espaces physiques de travail, contribuant ainsi à redessiner l'organisation spatiale du travail.

Le télétravail implique une rupture forte du cadre spatio-temporel de l'exercice du travail. Au travail « posté » au bureau ou à l'usine, se substitue une approche plus souple et multi localisée. Cette évolution conduit à mener des réflexions sur l'organisation des processus de travail mais aussi sur les processus et les outils de contrôle managérial et organisationnel. Le télétravail affecte en effet profondément la structure du travail, mais également celle du

⁷ <http://fr.forumviesmobiles.org/reperes/motilite-451>

contrôle organisationnel et managérial. D'un côté, il donne aux salariés davantage d'autonomie pour organiser, planifier et exécuter leur travail. De l'autre, il est désormais nécessaire de gérer les individus à distance. Cette gestion à distance est qualifiée de « rupture » par Taskin (2006) considérant à l'instar de Felstead et *al.* (2003) qu'il y a de profondes modifications dans la visibilité et la présence du contrôle managérial.

Ces pratiques nouvelles autour du rapport à l'espace qui tendent à se développer dans le contexte professionnel restent encore en phase d'expérimentation ; et certaines entreprises font marche arrière face à des difficultés liées au manque d'ancrage de certains salariés. Par exemple, Renault a été contraint de remettre en cause ces pratiques : « Les équipes avaient perdu leurs repères et se sentaient mal. Mais le système perdure très localement en Hollande et en Grande-Bretagne, où la relation à l'espace matériel est peut-être moins chargée d'affect⁸. ». Loin d'être un cas isolé, Yahoo, met également fin au télétravail en 2013 suite à la prise de conscience de l'importance des interactions et des expériences collectives, notamment en matière de dynamique d'innovation. Dans le prolongement de cette reconnaissance des limites du télétravail, Fernandez et Marraud (2012) invitent à une réflexion sur la dimension éthique de la mobilité et des technologies utilisées pour l'entretenir en militant pour un « droit à la déconnexion », notamment pour les cadres en dehors des heures « classiques » de bureau.

Si les travaux sur le télétravail le décrivent comme une forme de flexibilité permettant de travailler à n'importe quel endroit, n'importe quand (Kurland et Bailey, 1999 *in* Taskin, 2006), en revanche, ils omettent d'évoquer les liens à la mobilité. Ces formes de télétravail identifiées dans la littérature, n'épuisent pas, selon nous, l'hétérogénéité des possibles. Des formes de télétravail plus hybrides semblent se développer aujourd'hui avec des temporalités (fréquence, durée, réversibilité) et des ampleurs (distance, national, internationale) différentes. Parmi celles-ci notons l'émergence et le développement de pratiques qui allient des périodes de présence en entreprise et des périodes de présence dans de nouveaux espaces de travail, tels que les tiers lieux, voir même des situations où le tiers lieu devient l'espace de travail privilégié et l'ancrage dans l'entreprise l'exception.

Ces pratiques invitent à nous interroger sur les formes, modalités et outils du contrôle managérial qui semblent-ils, restent à inventer. Si la littérature académique tend à distinguer différentes formes de télétravail, elles impliquent néanmoins toutes, selon nous,

⁸ <http://rue89.nouvelobs.com/2011/05/25/le-free-seating-ou-la-liberte-de-ne-plus-avoir-de-siege-au-boulot-204972>

nécessairement des dimensions mobilitaires à de multiples niveaux (données, informations, technologies, humaines, etc.) qui nécessitent d'être prises en compte dans les modes et les outils de management. En effet, ces mobilités hors les murs des organisations interrogent les modalités de contrôle des activités des individus mobiles. Ces questionnements renvoient aux analyses des situations de travail « à distance » et, par exemple, au contrôle « numérique » (des temps de connexion, etc.) des individus (Fernandez et Marraud, 2012).

2.3. Les tiers lieux comme espace flexible de mobilité

Le télétravail s'inscrit dans le contexte d'un accroissement de la diversité des formes et des lieux de travail à distance ou de « *mobile work* », qui désignent l'hétérogénéité des lieux de travail possibles hors du siège principal de l'organisation (Thomsin et Tremblay, 2006). Réservé initialement à certaines catégories socio professionnelles, à certains métiers et à certains secteurs d'activité, ces pratiques se démocratisent et donnent lieu à de nouvelles expériences et de nouveaux outils de mobilités en dehors des frontières des organisations. Ces expériences visent à sortir le salarié à distance et/ou le salarié mobile de son isolement et à recréer un environnement de travail propice aux interactions et aux échanges. De nombreux travaux de sociologues ont en effet souligné l'importance de la présence physique des individus comme propriété fondamentale des interactions (Goffman, 1975). Si les centres d'affaires délocalisés ou encore les bureaux satellites, le travail en hôtel, dans sa voiture, etc., constituent des espaces de travail à distance ; le travailleur mobile a désormais à sa disposition tout un ensemble d'espaces de travail collectifs appelés tiers lieux. On assiste en effet à la floraison de ces espaces incarnant de nouveaux espaces de travail et de nouvelles normes tant spatiales que technologiques, dans un contexte de mobilités accrues et de délitement des formes organisationnelles traditionnelles issues du modèle taylorien.

C'est le sociologue américain Ray Oldenburg, dont les travaux portent sur les questions urbaines aux Etats Unis, qui est à l'origine du concept de *third place*. Le concept de tiers lieux a été introduit pour désigner l'émergence de nouveaux lieux, intermédiaires entre le domicile et le travail, adaptés pour les travailleurs mobiles (Oldenburg, 1989). Les tiers lieux complètent les espaces familiaux et de vie caractérisés de « premiers lieux » et les espaces de travail appelés « seconds lieux ». Le tiers-lieu serait donc un espace de « l'entre-deux » distinct des sphères personnelles et professionnelles « où se cristallise une vie communautaire en permettant des échanges plus larges au niveau local » (Burret, 2014, p. 7). Les tiers-lieux

incarneraient une solution visant à pallier l'absence ou le déficit de liens, de collaborations, de coopérations lorsque l'activité de télétravail se déroule au sein du premier lieu qu'est le domicile. Ces tiers lieux reposent sur quatre dimensions : une dimension économique (la génération de revenus), une dimension socio-professionnelle (lieu d'échange), une dimension culturelle (des valeurs partagées), et une dimension territoriale (attachement au tissu social du territoire).

Les sciences de gestion se sont appropriées la notion dans une perspective plus managériale du tiers lieux. Il s'agit de proposer des outils permettant de rompre l'isolement du salarié et (re)créer du lien territorialisé. Ces nouveaux espaces visent en effet à encourager et à stimuler des modes d'organisation du travail plus flexibles et plus mobiles (Townsend *et al.*, 2011 ; Spinuzzi, 2012). Il existe aujourd'hui une multitude d'initiatives empiriques de tiers lieux émanant, soit de la sphère institutionnelle, soit des entrepreneurs eux-mêmes : les espaces de coworking ; les cantines numériques, les Fabs Labs (Laboratoires de Fabrication) ; les Espaces Publics Numériques, etc. Selon ces perspectives, le tiers lieu apparaît comme un objet de politique publique. Les dimensions publiques et institutionnelles y sont, en général, relativement fortes en phase d'émergence de ces projets pour ensuite laisser davantage de place à l'initiative entrepreneuriale et aux projets émergents.

Si les travaux en sciences de gestion ne proposent pas de définition théorique stabilisée du tiers lieu, il existe néanmoins certains traits empiriques communs à ces espaces. De manière très concrète, ces espaces proposent aux individus des locaux meublés, équipés à des prix préférentiels et accueillent un public très hétérogène allant de l'étudiant, aux porteurs de projets en passant par le salarié mobile. Si les espaces de *coworking* sont fréquentés majoritairement par des personnes en situation professionnelle (donc mobiles hors des murs de leur entreprise ou travailleurs indépendants), ils sont en revanche et par principe ouverts à d'autres publics pouvant exercer d'autres types d'activités : des étudiants ; des demandeurs d'emploi ; des retraités ; des bénévoles, etc. Ces individus sont ainsi amenés à exercer leur activité professionnelle (salariée ou non), à développer leurs propres projets, mais aussi à participer à des projets plus collectifs.

Ces éléments conduisent à s'interroger sur les dynamiques collectives qui sous-tendent les logiques d'organisation et de management de ces espaces de travail. Plus particulièrement, seront interrogés les rôles et places des salariés mobiles dans ces collectifs : quelle forme d'intégration et de participation pour l'individu mobile ? Quelle dynamique des connaissances ? Quelle forme d'organisation et de contrôle pour l'employeur qui laisse la

liberté à ses salariés de « s’encaster » dans ces espaces ? En quoi ces espaces modifient-ils les schémas et les pratiques de mobilités ? Font-ils émerger de nouvelles pratiques de mobilités pour les salariés mais aussi pour les individus indépendants qui les fréquentent ?

2.4. Dimensions matérielles de la mobilité en contextes organisationnels

Depuis quelques années, certains chercheurs en appellent à un “*spatial turn*” dans les *organisation studies* remettant ainsi les questions spatiales au centre des préoccupations et considérant que les pratiques des organisations et de leurs membres sont encadrées dans un espace organisationnel (Warf et Arias, 2009 ; Van Marrewijk et Yanow, 2010). Les travaux émanant de cette perspective se sont notamment inspirés des recherches liminaires menées initialement par Taylor ou encore Ford sur le rôle de l’espace sur les comportements individuels. L’Organisation Scientifique du Travail est une illustration concrète du rôle de l’espace dans les organisations. Plus tard, les travaux d’Elton Mayo et la mise en évidence de l’effet Hawthorne soulignent également l’influence des variables sociales sur la productivité des salariés.

Les travaux relevant du *spatial turn* vont dans ce sens en considérant que les *workspaces* et leurs différentes configurations possibles influencent et sont influencés par les comportements sociaux (Hatch, 1997 ; Allen et Henn, 2007). Ils cherchent à conceptualiser le sens donné à l’espace et à comprendre comment l’espace influence les perceptions, les interprétations et les comportements individuels et collectifs. Dans cette perspective, et dans le prolongement du courant de la socio matérialité (Orlikowski, 2007 ; Latour, 2005), il convient de distinguer les dimensions sociales et matérielles de l’espace dans lequel s’exprime (et qui permet) la mobilité. La dimension sociale de l’espace émane notamment des géographes sociaux mais aussi d’anthropologues qui considèrent l’espace non pas comme une donnée préalable à la réalité sociale mais au contraire une production sociale (Lussault, 2007). Si l’espace est un construit social, un instrument pour l’action individuelle et/ou organisationnelle, il est également une matérialité, un support pour l’action. Dans cette perspective, Kornberger et Clegg (2004) rappellent que l’organisation ne doit plus être considérée comme une abstraction cognitive, mais comme un espace, une matérialité, un substrat physique.

Néanmoins, dans la réalité des situations empiriques, les dimensions sociales et matérielles semblent indissociables. Cette matérialité n’est pas seulement physique ou architecturale, elle peut être également sociale. Dale (2005) explore à ce titre le concept de matérialité sociale, pour montrer que les aspects sociaux et la matérialité ne sont pas deux concepts qui

s'opposent mais qu'au contraire, ils coexistent simultanément. C'est également la veine des travaux de Lefebvre (2000, voir introduction, section 4).

Ces travaux trouvent leur extension à un niveau très micro, dans l'étude des configurations spatiales des bâtiments, leur matérialité physique, qui contribuent à orienter les organisations, leurs comportements, etc. L'approche par l'affordance, inspirée notamment par l'ergonomie est à ce titre, très utile pour comprendre les liens entre la matérialité et les dynamiques de mobilités intra et inter organisationnelles (Gaver, 1996). Cette approche montre notamment que les propriétés spatiales et la culture organisationnelle peuvent façonner les pratiques organisationnelles. Des travaux récents s'intéressent à la création d'espaces de créativité. Ces travaux sont basés sur l'hypothèse selon laquelle la configuration de l'espace (pas seulement de l'espace de travail) serait source de créativité pour les individus. Une organisation de l'espace de travail facilitant les rencontres informelles serait susceptible de favoriser la créativité des individus (Fayard et Weeks, 2011). L'affordance désigne les conditions matérielles et sociales plus ou moins habilitantes de l'environnement dans lequel se déploie l'action de l'acteur en situation. L'affordance d'un espace physique peut se définir comme « *the possibilities for action called forth by it to a perceiving subject* » (Fayard et Weeks, 2007, p. 605). Pour ces auteurs, certains environnements sont plus habilitants que d'autres pour favoriser les interactions informelles et développer ainsi la confiance, la collaboration et l'innovation des employés. Ces affordances sociales de l'environnement reposent sur un équilibre entre trois dimensions (*privacy, proximity, permission*) et peuvent multiplier les interactions informelles à l'intérieur des espaces de travail.

Perspectives

Si ces travaux nous semblent particulièrement féconds, notamment pour comprendre les dynamiques d'innovation, l'apprentissage et le management des connaissances, etc., ils pourraient, selon nous, être enrichis grâce aux approches mobilitaires. En effet, la socio matérialité, l'affordance, etc., n'ont, selon nous, de sens qu'à travers les interactions permises (entretenues, nourries, etc.) par la mobilité, par le mouvement (des individus, des connaissances, des technologies, etc.). Comment ces approches mettent-elles à jour de nouvelles pratiques de mobilités ? Quelles incidences sur les représentations que se font les individus de ces espaces et réciproquement, en quoi les représentations modifient-elles ces espaces ?

1. Les discours mobilitaires en gestion

Bien que les mobilités humaines et non-humaines dans l'espace géographique ne constituent que rarement des objets de recherche traités pour eux-mêmes en sciences de gestion, les travaux de recherche publiés dans ce champ véhiculent des valorisations très fortes des mobilités et immobilités spatiales qui restent souvent sous-jacentes et n'en sont de ce fait que plus puissantes.

Il n'est, pour cette raison, pas aisé de mettre à jour et d'analyser ces valorisations différenciées (certaines mobilités et/ou immobilités étant valorisées positivement et d'autres négativement), leurs antécédents et leurs effets. Le recours à l'analyse de discours, et plus particulièrement, à l'analyse critique de discours constitue un moyen intéressant et potentiellement riche de contourner cette difficulté. En effet, l'analyse de discours met en avant le rôle central du langage dans la légitimation de certaines manières de faire – au détriment d'autres – et dans la construction d'une acception partagée (par exemple au sein d'entreprises, de secteurs d'activités ou de communautés professionnelles particulières) de ces manières de faire particulières comme les bonnes, voire les seules, manières de faire acceptables. L'analyse de discours favorise ainsi l'adoption « d'une appréhension distanciée des interactions sociales qui demeure attentive au fait que la plupart des interactions routinières sont considérées comme allant de soi » (Alvesson et Kärreman, 2011, p. 1123). Toutefois, en renversant la perspective, l'analyse de discours est également à même de rendre compte de la manière dont les discours produits et diffusés dans et autour des entreprises sont à même de favoriser le changement à la fois à l'échelle organisationnelle et à l'échelle individuelle, ce changement pouvant lui-même être légitimé discursivement comme allant de soi, comme étant inévitable (Cornelissen *et al.*, 2011).

L'analyse de la littérature académique en sciences de gestion permet de distinguer deux grandes stratégies discursives⁹ utilisées pour construire, diffuser et maintenir des idéologies mobilitaires, au sens de systèmes de valeurs et de normes valorisant – certaines – mobilités spatiales, notamment à l'échelle internationale. Nous présentons successivement ces deux grandes stratégies discursives dans les sections suivantes.

⁹ L'expression de stratégie discursive que nous utilisons ici ne doit pas masquer le fait que le recours, par les chercheurs en sciences de gestion, aux artefacts linguistiques pro-mobilitaires présentés dans cette partie ne peut être considéré comme intégralement délibéré et calculé. Il découle en effet, pour une bonne part, du statut de vérités non-questionnées (voire non questionnables) que les idées sous-tendant ces artefacts ont acquis au fil du temps au sein des communautés épistémiques auxquelles ces chercheurs appartiennent (voir ci-dessous, la section 3.1. et Fairclough, 1995, pour une présentation particulièrement éclairante des processus discursifs de construction et de reproduction d'idées comme des vérités allant de soi).

1.1. Des stratégies de légitimation basées sur la naturalisation

3.1.1. La notion de naturalisation et ses applications aux pratiques et phénomènes managériaux

Dans la littérature en sciences de gestion, les mobilités (des individus au travail, mais aussi des informations et/ou des biens physiques) dans l'espace géographique, notamment dans l'espace international ou, pour reprendre le qualificatif qui est le plus souvent utilisé aujourd'hui, global, sont l'objet de processus de naturalisation particulièrement puissants. Ces processus s'appuient sur des ressources discursives multiples qui sont fréquemment combinées dans les publications académiques.

La notion de naturalisation est empruntée aux linguistes. Le linguiste néerlandais Van Leeuwen (Van Leeuwen, 1995, 2009 ; Van Leeuwen et Wodak, 1999) considère ainsi que la naturalisation est une stratégie discursive visant à légitimer des actions par la mise en retrait de la volonté humaine en se référant au caractère naturel et, de ce fait, inéluctable, puisque hors du contrôle des individus, des actions en question. Le linguiste anglais Norman Fairclough (1995) adopte une définition légèrement différente mais complémentaire. Pour lui, la naturalisation consiste en l'acceptation progressive, au sein de collectifs sociaux larges (par exemple, parmi les dirigeants d'entreprises et l'ensemble des experts qui les conseillent), d'idées ou de pratiques associées originellement à la vision du monde, aux valeurs et aux intérêts particuliers de certains acteurs comme naturelles, c'est-à-dire allant de soi, relevant du bon sens. Le processus de naturalisation implique donc que ces idées ou pratiques soient neutralisées, c'est-à-dire qu'elles apparaissent, au fil du temps, à ceux qui les adoptent comme complètement dissociées du groupe d'acteurs qui en est à l'origine et de sa position sociale particulière, notamment en termes de pouvoir (Alvesson et Deetz, 2006).

La naturalisation peut être recherchée délibérément, par exemple au sein de ce que Vaara *et al.* (2006) qualifient de stratégies discursives de légitimation, c'est-à-dire des manières particulières de construire et d'entretenir discursivement la légitimité de certaines pratiques ou actions. Pour Fairclough (1995), elle est aussi souvent (re)produite de manière routinière, voire inconsciente par les individus dans l'exercice quotidien de leurs rôles sociaux (par exemple, le rôle de dirigeant d'entreprise ou celui de chercheur en sciences de gestion). Pour Deetz (Deetz, 1992 ; Alvesson et Deetz, 2006), les stratégies discursives de naturalisation

constituent un moyen particulièrement puissant de fermeture discursive (*discursive closure*) au sens où elles conduisent à mettre en avant une manière particulière d'appréhender et de réagir à une situation donnée au détriment des autres au point d'en faire, dans certains cas, une sorte de réflexe collectif oublieux de ses effets en termes de pouvoir et, notamment, des intérêts particuliers que son adoption est susceptible de servir.

3.1.2. Les principales modalités de naturalisation des mobilités spatiales en contextes organisationnels

Différents travaux académiques en sciences de gestion, notamment ceux de Eero Vaara (Vaara *et al.*, 2002, 2006 ; Vaara et Tienari, 2008), combinées aux travaux des linguistes tels que Van Leeuwen et Fairclough ont permis d'identifier les principales ressources discursives utilisées pour naturaliser des pratiques managériales et des phénomènes organisationnels particuliers ayant trait à la mobilité spatiale.

En premier lieu, la mise en retrait de la volonté et des interventions humaines dans les choix qui sont effectués notamment dans les entreprises – donc la naturalisation de ces choix – peut s'effectuer au travers de la nominalisation (Fairclough, 2001, 2003). La nominalisation consiste à désigner un phénomène par un nom commun (la mondialisation est un exemple particulièrement parlant - voir Fairclough, 2003 – en relation directe avec la valorisation des mobilités spatiales, notamment des mobilités individuelles, à l'international) et, surtout, à utiliser ce nom commun comme sujet de verbes d'action, prêtant en cela des qualités presque anthropomorphiques aux phénomènes concernés.

S'agissant des entreprises, le terme de « marchés », et la nécessité de préserver la compétitivité de l'entreprise sur les marchés (marchés des produits, mais aussi marchés financiers ou marché du travail) où elle est en concurrence avec d'autres entreprises est fréquemment utilisé de cette manière (Vaara *et al.*, 2002, 2006). Cet usage du mot « marchés » renvoie à une représentation idéalisée fortement imprégnée par la pensée économique néo-classique dans laquelle l'entreprise est, en vertu de l'hypothèse d'atomicité, contrainte de se soumettre aux forces impersonnelles et indépendantes de la volonté de ses dirigeants des marchés, au risque de disparaître purement et simplement.

L'élaboration d'une « structure narrative prédictive » (Vaara *et al.*, 2006, p. 798) déterministe est un autre moyen de faire apparaître un choix organisationnel comme inévitable. Il s'agit de construire discursivement au travers, notamment mais pas exclusivement, de la référence à

d'autres cas passés ou à venir présentés comme similaires et exemplaires au regard de la situation de l'entreprise en question, d'une logique de continuité entre passé, présent et futur avec l'objectif de l'imposer aux audiences visées comme la seule trajectoire d'évolution envisageable (pour une entreprise, pour un secteur d'activité ou pour une population particulière de salariés) dans les années à venir, à l'exclusion de toute autre alternative.

Le fait que cette structure narrative soit élaborée et, surtout, diffusée par des personnes disposant, auprès de l'audience visée, du statut d'experts reconnus est de nature à faciliter grandement sa naturalisation. Comme Fairclough et Thomas (2004) le montrent dans le cas de la mondialisation, les discours de ces experts glissent alors facilement de la construction d'un futur imaginé possible à des injonctions normatives auxquelles les directions d'entreprises mais aussi tous les individus en situation professionnelle sont censés devoir se plier. La naturalisation dispose en outre, dans ce cas, d'un caractère auto-réalisateur ou performatif qui ne peut que renforcer la conviction que l'évolution prédite par les experts du management est bien la seule possible (Fairclough, 2003, parle à ce sujet de prédiction futurologistique).

Inkson *et al.* (2012) considèrent ainsi que l'idée selon laquelle l'adoption de trajectoires de carrière sans frontières (*boundaryless careers*), c'est-à-dire qui transcendent régulièrement à la fois les frontières entre organisations et entre pays différents, constitue aujourd'hui un incontournable pour les individus les plus qualifiés, ne s'appuie pas sur des données empiriques mais plutôt sur l'existence de puissantes constructions narratives totalisantes répétées à satiété dans la littérature académique et managériale. Les carrières sans frontières ont ainsi été normalisées. Elles sont regardées comme étant la norme pour cette catégorie d'individus. Des affirmations similaires parsèment la littérature sur les délocalisations, en particulier sur les délocalisations avec externalisation (en anglais, *offshore outsourcing* ; voir notamment les travaux des chercheurs appartenant à l'*Offshore Research Network*, Lewin et Peeters, 2006 ; Lewin *et al.*, 2009 ; Manning *et al.*, 2008) ainsi que les travaux sur les travailleurs nomades (Ciolfi *et al.*, 2014).

Bien qu'elle ne soit pas envisagée comme telle par Vaara et ses collègues, une dernière modalité de naturalisation mise en lumière par Van Leeuwen et Wodak (1999) doit être prise en considération. Elle consiste à considérer une action comme naturelle au sens où elle relève de la nature profonde, supposée inconsciente et immuable, des individus qui l'entreprennent, en vertu notamment de leurs caractéristiques personnelles. Cette forme de naturalisation nécessite, pour être efficace, de s'appuyer sur des stéréotypes partagés tenant par exemple à l'origine, à la culture, à la religion, à la classe ou au rôle social desdits individus. Cette

dernière modalité de naturalisation discursive favorise le recours à des oppositions binaires donnant des représentations exagérément simplifiées de réalités organisationnelles toujours complexes et multi-niveaux. Ces oppositions binaires s'accompagnent généralement de la valorisation (souvent implicite) d'un des deux pôles de l'opposition aux dépens de l'autre. Ainsi en est-il de l'opposition binaire entre, d'un côté, des salariés, notamment ceux disposant d'un niveau de qualification limité, appréhendés comme « petits » (Boltanski et Chiapello, 1999), sédentaires, ancrés dans l'espace géographique et, de l'autre côté, des entreprises essentiellement réduites à leurs principaux dirigeants et actionnaires présentés comme des « grands », mobiles, supposés appartenir à une petite « élite cinétique » (Cresswell, 2006) ou « cosmopolitaine » (Halsall, 2009). Cette opposition binaire est très présente dans la littérature académique en sciences sociales en général (on pourrait également citer les travaux de Bauman, 1998, 2000), et dans la littérature en sciences de gestion en particulier. Elle a également été largement diffusée parmi les praticiens de la gestion d'entreprise au travers de la littérature managériale, notamment, à la suite de l'ouvrage d'Ohmae (1990), par les tenants d'une mondialisation économique inéluctable et homogénéisatrice.

Perspective

Un des objectifs principaux du présent programme de recherche est d'exposer et de dépasser les processus de naturalisation discursifs à l'œuvre dans le champ des sciences de gestion et dans les pratiques des directions d'entreprises. Il s'agit notamment de dépasser les oppositions binaires du type « grands » mobiles versus « petits » sédentaires en appréhendant les deux termes ainsi opposés comme reliés non par des relations d'opposition strictes, mais plutôt par des relations dialogiques et cumulatives (Mumby, 2005).

1.2. Les métaphores mobilitaires : implications et questionnements

Cresswell (2004, 2006a) et Adey (2010) ont souligné la prégnance et la puissance évocatrice des métaphores dans la construction d'imaginaires pro ou anti-mobilitaires, que ce soit dans les médias de masse, dans les échanges interindividuels au quotidien ou dans les productions académiques en sciences humaines et sociales. Dès lors qu'il s'agit de mobilité spatiale, les métaphores sont également particulièrement présentes en sciences de gestion, à la fois parmi les praticiens et dans les milieux académiques.

1.2.1. Prénance et effets des métaphores dans l'analyse des organisations

En mettant en relation des domaines différents, parfois fort éloignés *a priori*, de l'expérience et des représentations humaines, les métaphores jouent un rôle central dans la compréhension, par les individus, des organisations et dans le partage avec d'autres de cette compréhension (Cornelissen *et al.*, 2008). Les métaphores sont bien plus que de simples figures de style. Le recours à des métaphores et la nature des métaphores mobilisées orientent le travail de compréhension des organisations par les individus (Cornelissen et Kafouros, 2008). Bien qu'elles soient souvent utilisées de manière inconsciente, les métaphores peuvent être choisies à dessein par certains acteurs organisationnels ou par des observateurs extérieurs disposant d'un statut social d'experts du fait organisationnel, tels que les chercheurs en sciences de gestion, afin de faire prévaloir un mode d'appréhension qui serve leurs intérêts propres (Cornelissen *et al.*, 2011 ; Gioia *et al.*, 1994). Les métaphores sont ainsi de nature à favoriser l'acceptation des changements organisationnels en créant de la congruence entre, d'une part, les intentions affichées et les orientations choisies par les dirigeants d'une organisation et, d'autre part, les schémas de pensée de certaines des principales parties prenantes de cette organisation et, plus généralement, avec les systèmes de valeurs établis dans l'environnement social au sein duquel l'organisation évolue (Cornelissen *et al.*, 2011).

Les chercheurs du champ qui ont spécifiquement concentré leur attention sur les mobilités dans l'espace géographique recourent volontiers à deux types de métaphores auxquelles il convient de prêter une attention particulière.

1.2.2. Métaphores hydrauliques et naturalisation des mobilités spatiales

Il s'agit en premier lieu des métaphores du flux (inspirée notamment par Castells, 1996¹⁰), de la fluidité (voir Fernandez et Marraud, 2012 ; et Hannigan, 2002) ou encore de la liquidité (inspirée de Zygmunt Bauman, 2000 ; voir notamment Clegg et Baumeler, 2010). Toutes ces métaphores renvoient à la fois au domaine de l'hydraulique (l'expression de métaphores hydrauliques est empruntée à White, 2002, cité par Cresswell, 2004, p. 120) et aux processus de circulation des fluides, et notamment du sang, au sein du corps humain (Cresswell, 2006a).

10 La métaphore du flux est également centrale dans le champ de la logistique, usuellement considérée comme la discipline en charge de l'optimisation des flux physiques et des flux d'informations qui s'y rapportent dans et entre les organisations (voir Chanut et Paché, 2014, pour une synthèse).

En opérant des transpositions depuis des domaines qui relèvent des sciences naturelles, elles présentent de forts effets naturalisateurs des mobilités ainsi désignées.

Etudiant les discours médiatiques et politiques se rapportant à la thématique de l'immigration, des linguistes ont montré que les métaphores hydrauliques soulignent à la fois l'ampleur et le caractère inéluctable, inarrêtable des phénomènes qui y sont associés (Gabrielatos et Baker, 2008 ; van der Valk, 2000). Ils insistent également sur le caractère éminemment contextuel des valeurs que véhiculent de telles métaphores. En effet, dans le cas des flux migratoires, l'emploi de métaphores liées à l'eau vise à mettre en exergue la perte de contrôle des politiques et des états-nations par rapport à des phénomènes dont la magnitude et la résilience les dépassent (van der Valk, 2000).

A l'inverse, appliquées au monde de l'entreprise, et en particulier aux individus au travail, les métaphores hydrauliques tendent à véhiculer, dans les discours dominants, une image valorisante, qui renvoie à la richesse des opportunités de mobilité professionnelle (d'un lieu géographique à un autre, mais aussi d'une entreprise à une autre, d'un poste à un autre, d'une fonction ou d'une spécialité à une autre...) ascendante qui s'offrent à ces individus et à une impression de maîtrise, par ces individus, de la trajectoire qu'ils choisiront finalement de suivre entre ces opportunités multiples (voir Ciolfi *et al.*, 2014 ; Costas, 2013 ; D'Mello et Sahay, 2007).

L'utilisation qui est faite de cette catégorie de métaphores mobilitaires dans le champ des sciences de gestion reste toutefois très peu réflexive au sens où les termes listés plus haut ne sont la plupart du temps ni présentés, ni appréhendés par les auteurs des recherches qui les mobilisent comme des métaphores. Elles ont pourtant des effets performatifs qui peuvent s'avérer, à force de répétitions, très structurants pour les pratiques et outils de gestion au sein des organisations. Costas (2013) considère ainsi que ces métaphores hydrauliques « véhiculent l'image d'une sorte de mouvement sans friction, de flottement » (p. 1468) et contribuent ainsi à masquer les ambiguïtés et contradictions que comportent les pratiques de mobilité spatiale en contextes organisationnels et les écarts existants entre la mobilité tel qu'expérimentée par les salariés, et les discours produits et diffusés sur ce thème par les directions des entreprises qui les emploient (voir aussi D'Mello et Sahay, 2007, et Loacker et Sliwa, 2015). L'emploi généralisé, par nombre de chercheurs en sciences de gestion, du qualificatif « sans frontière » (*boundaryless*) pour désigner ce que sont censés être aujourd'hui les perspectives de carrière pour les individus qualifiés génère la même impression trompeuse de disparition totale, pour ces individus, de toutes les barrières à la

mobilité spatiale, mais aussi inter-organisationnelle (voir Arthur et Rousseau, 1996 ; et, pour des analyses plus critiques, Inkson, 2006, et Inkson *et al.*, 2012).

Au-delà du manque de réflexivité des chercheurs par rapport aux figures métaphoriques qu'ils utilisent pour évoquer la mobilité spatiale, Costas pointe du doigt l'étroitesse et le caractère univoque du répertoire métaphorique mobilisé dans ce domaine. Elle préconise en conséquence d'« élargir [ce] répertoire métaphorique » (p. 1470) afin de penser les flux d'une manière plus complexe (voir aussi Dale et Burrell, 2008). Elle propose à cette fin la métaphore de la viscosité empruntée au philosophe français Jean-Paul Sartre afin de mieux rendre compte des « expériences ambiguës d'« instabilité fixée » » (p. 1474) vécues par nombre d'individus au travail, y compris des individus supposés appartenir à l'élite cinétique telle que définie par Cresswell (2006a). Le peu d'écho qu'a eu, jusqu'à présent, cette proposition témoigne, selon nous, de la profondeur de l'ancrage de l'idéologie pro-mobilitaire véhiculée par les métaphores hydrauliques et des mythes d'une mobilité sans friction que ces métaphores participent à construire et à reproduire au sein du champ des sciences de gestion.

1.2.3. La figure du nomade et l'insécurité identitaire des individus au travail

Une autre métaphore mobilitaire a rencontré au fil des années un large succès en sciences de gestion sans faire réellement, jusqu'à très récemment, l'objet d'une réflexion distanciée sur ses implications et les normes et valeurs que son utilisation récurrente est susceptible de véhiculer. Il s'agit de la métaphore du nomade.

D'Mello et Sahay (2007) utilisent pour le titre de leur article un extrait d'entretien avec un salarié qui se décrit lui-même comme nomade. Ce faisant, ils reprennent à leur compte ce terme de nomade sans envisager que leur interlocuteur en ait fait un usage métaphorique qui ne lui confère par le statut de vérité littérale, mais qui le rend plutôt vrai au sens imaginaire du terme, c'est-à-dire qu'il permet de donner « une perception plus immédiate et vivante de la manière dont [les individus au travail] appréhendent leur carrière » (Inkson, 2006, p. 49).

La métaphore du nomade est particulièrement ancrée dans les travaux sur les TIC mobiles (voir plus haut, la section 1.3.) où elle tend également à être appréhendée de manière très littérale, donnant même lieu à des débats académiques fournis quant à la définition de ce qu'est le travail ou le travailleur nomade compris comme une catégorie essentialisée (Ciolfi *et al.*, 2014 ; Erickson *et al.*, 2014).

Les efforts de discussion et de distanciation par rapport à la métaphore du nomade apparus récemment dans la littérature académique (voir notamment Maréchal *et al.*, 2013 ; et Thanem, 2011) s'appuient, dans la même veine que Cresswell (2006a), sur l'ouvrage de Deleuze et Guattari « Mille plateaux » (1980) pour la construction, mais aussi pour la déconstruction réflexive de cette métaphore. A partir de cette référence, ils invitent à la plus grande prudence dans la transposition de l'image des tribus nomades traditionnelles aux contextes organisationnels contemporains. Deleuze et Guattari ont en effet souligné à quel point les espaces (souvent désertiques ou semi-désertiques) dans lesquels ces tribus évoluent sont appréhendés par leurs membres comme des espaces indifférenciés, non-striés (au sein desquels aucune frontière ou division d'aucune sorte ne fournit de principe de différenciation entre un lieu et un autre aux yeux des individus qui habitent ces espaces) et, en conséquence, ne présentant pas suffisamment d'aspérités pour servir de base à des processus d'identifications localisés ou territorialisés (Thanem, 2011). Dans les cultures nomades, l'identité collective et les identifications individuelles se construisent plutôt au travers des pratiques de mobilités et de la manière dont ces pratiques connectent les individus à leurs environnements physiques, mais aussi dont elles connectent les individus entre eux (Maréchal *et al.*, 2013). Le nomade, au sens de celui qui pratique le mouvement ou la déterritorialisation absolue, c'est-à-dire dans un espace perçu comme indifférencié, apparaît, même aujourd'hui, particulièrement rare dans les organisations. La métaphore du migrant semble de fait bien plus adaptée pour décrire le rapport à l'espace géographique de nombre d'individus au travail que les spécialistes en sciences de gestion qualifient de nomades (Adey, 2010 ; Ciolfi *et al.*, 2014 ; Thanem, 2011).

Les travaux mobilisant la figure du nomade, appliquée aux contextes organisationnels, signalent donc eux-aussi la nécessité de diversifier le répertoire métaphorique et, de manière plus générale, d'adopter une approche plus réflexive à l'égard des métaphores mobilitaires et de leurs potentiels effets performatifs.

Ces recherches pointent en outre l'existence d'un décalage supposé croissant, dans la période contemporaine, entre, d'une part, des organisations – et en particulier des entreprises – qui seraient en mouvements constants au sens où elles concentrent de plus en plus leur fonctionnement quotidien et leur raison d'être (affichée du moins) sur l'orchestration d'un ensemble de flux de matières, d'informations et d'individus se développant à des échelles géographiques toujours plus larges et, de l'autre, des individus dont les identités, et les besoins identitaires, apparaissent toujours, au moins en partie, territorialisés. Dans ces

conditions, les « déterritorialisations négatives » (Maréchal *et al.*, 2013, p. 202) répétées des entreprises (décisions de désinvestissement, réductions d'effectifs localisées, fermetures de sites, opérations d'externalisation et/ou de délocalisation d'activités) reconfigurant la géographie et les modalités d'organisation de leurs activités autour du globe au gré des décisions et des intérêts de leur dirigeants et propriétaires seraient de nature à générer des tensions et des situations de souffrance pour leurs salariés.

L'étude de ces décalages grandissants (ou supposés tels) entre les aspirations à la sécurité matérielle et psychologique des individus au travail et la mobilité croissante des entreprises à l'échelle internationale, ainsi que l'étude des conséquences individuelles et organisationnelles de ces décalages constitue une préoccupation largement partagée par les publications récentes s'intéressant à la mobilité spatiale en sciences de gestion (Clegg et Van Iterson, 2013 ; Costas, 2013 ; D'Mello et Sahay, 2007 ; Vartiainen et Hyrkkänen, 2010).

Toutefois, ces travaux récents tendent à concentrer leur attention sur les populations d'individus les plus qualifiés qui sont présentées comme souffrant d'une forme d'enfermement dans des cycles sans fin de mobilités spatiales qui seraient avant tout sources d'insécurité identitaire (voir notamment Bauman, 2000 ; Costas, 2013 ; Inkson *et al.*, 2012). Ils laissent ainsi poindre la persistance d'une opposition binaire entre, d'un côté, des individus très qualifiés et supposés très (voire trop, Costas, 2013) mobiles géographiquement, appartenant de ce fait aux élites cinétiques identifiées par Cresswell (2006a), et, de l'autre côté, de salariés peu qualifiés supposés, en dépit de l'importance croissante et de la composition des flux migratoires internationaux (voir également Cresswell, 2006a), fortement ancrés dans l'espace géographique et donc souffrant dans leur identité comme dans leurs finances d'une mobilité supposée bien plus grande des capitaux et des aléas de décisions d'investissement décidées de loin et à l'échelle internationale (Bauman, 1998, 2000).

Cette opposition binaire n'a été, pour l'heure, que peu questionnée.

Perspectives

Le présent programme de recherche entend interroger plus avant, dans sa partie empirique, la distinction binaire qui imprègne largement, bien qu'implicitement, la littérature en sciences de gestion entre, d'un côté, des individus hautement qualifiés présentés comme extrêmement, et de plus en plus, mobiles géographiquement et, de l'autre côté, des individus moins qualifiés et ancrés dans l'espace géographique. Cette interrogation se fera en croisant les points de vue de

deux catégories d'acteurs organisationnels : les dirigeants des entités organisationnelles (en particulier, des entreprises) et les salariés ou membres non-dirigeants de ces entités organisationnelles.

Dans quelle mesure cette distinction est-elle effectivement construite et entretenue par les discours managériaux, mais aussi par les discours des différentes catégories de salariés concernés ? Quels sont les effets potentiels de ces constructions discursives ? Dans quelle mesure les directions d'entreprises mobilisent-elles ces figures opposées de l'homme mobile et de l'homme immobile en vue de faciliter l'acceptation, par les salariés, de pratiques mobilitaires qu'elles souhaitent développer, mais aussi de légitimer des changements qu'elles souhaitent apporter à ces pratiques mobilitaires et à leur coordination ?

Ces premiers questionnements et, plus globalement, la littérature académique en sciences de gestion donnent l'impression que les dirigeants des entités organisationnelles formelles, et notamment les dirigeants d'entreprises, sont libres d'instrumentaliser à leur guise la (dé)valorisation discursive des mobilités et immobilités spatiales. Dans cette perspective, les discours seraient des outils parmi d'autres permettant, au sein des organisations, de maintenir les pratiques mobilitaires sous contrôle managérial. Une telle lecture apparaît toutefois trop univoque au regard du caractère polyphonique des organisations dans lesquelles de multiples discours coexistent, se combinent et luttent pour la prééminence, soutenus par différentes coalitions d'acteurs, à la fois internes et externes (Alvesson et Karreman, 2000). Il est donc tout à fait envisageable que les discours soient utilisés par certaines parties prenantes organisationnelles, et notamment par les salariés des entreprises, pour contester les pratiques (im)mobilitaires voulues par le management et les rhétoriques associées. Une dernière question mérite alors d'être explorée : Comment les salariés peuvent-ils utiliser le langage pour remettre en question plus ou moins radicalement la manière dont leur employeur cherche à orienter leurs pratiques mobilitaires individuelles ?

Partie 2 – Analyses empiriques

La partie empirique de ce programme de recherche s'articule autour de trois axes distincts, mais fortement liés entre eux.

Ces trois axes de recherche sont distincts au sens où chacun d'entre eux s'appuie sur l'étude d'un terrain particulier, différent des autres, qu'il aborde au travers d'objets de recherche et de questionnements en partie différents. De fait, chacun de ces trois axes de recherche a été piloté par un des membres de notre équipe. Ce responsable d'axe a défini et réalisé, en fonction de ses intérêts et compétences particulières en matière de recherche, la démarche d'accès au terrain et de collecte des données empiriques, ainsi que la première analyse des données ainsi collectées.

Ces trois axes sont toutefois fortement liés entre eux car ils sont tous trois structurés autour de l'objet général du programme de recherche, à savoir l'exploration des relations entre mobilités spatiales et organisation. **Ils approfondissent chacun des formes de mobilité de travail différentes : mobilités domicile-travail ou mobilités résidentielles traduites par des déménagements.** Ils s'inscrivent en outre tous les trois dans la problématique générale du programme de recherche telle qu'elle a été définie dans l'introduction générale du rapport. Ces trois axes ont donc pour objectif de contribuer à mettre en lumière la complexité et le caractère potentiellement récursif des relations entre mobilités spatiales et organisation. Il ne s'agit donc pas seulement, dans cette partie, de mieux comprendre comment les dirigeants des entités organisationnelles formelles, et notamment des entreprises, orientent et coordonnent les pratiques individuelles de mobilité au sein mais aussi autour de l'organisation dont ils ont la charge. Il s'agit surtout d'explorer dans quelle mesure et de quelles manières les pratiques et représentations mobilitaires individuelles influent sur le fonctionnement et la nature même des entités organisationnelles formelles étudiées.

Travailler empiriquement selon trois axes distincts nous permet d'aborder cette problématique générale sous des angles complémentaires. Cette approche vise ainsi à dégager des enseignements transversaux aux axes et donc susceptibles de s'appliquer bien au-delà des spécificités des trois terrains que nous avons choisi d'étudier. Ces enseignements transversaux seront présentés dans la conclusion du rapport de recherche.

Le plan de cette deuxième partie reprend la structuration de notre travail empirique en trois axes. En conséquence, nous y présentons successivement, pour chacun des trois axes, l'objectif particulier assigné à l'axe, le terrain étudié, la démarche de collecte et d'analyse des données empiriques adoptée au sein de l'axe et, enfin, les principaux résultats obtenus.

Axe 1 : Télétravail et coworking : mobilité, contrôle et socialisation

Responsable et auteur : Denis Chabault

Introduction générale

Les travaux de recherche s'accordent à dire que de nombreuses transformations du travail s'opèrent depuis quelques années. On assiste, en effet, au développement de nouvelles pratiques spatio-temporelles de travail, reposant sur l'usage des TIC permettant davantage de flexibilité et facilitant la mobilité individuelle. Ces nouvelles pratiques et modes d'organisation du travail constituent une rupture vis-à-vis des modes d'organisations classiques héritées de l'ère industrielle et de la bureaucratie (Ajzen et al., 2015). Ces évolutions conduisent à une multi-localisation croissante du travail (Dale et Burrell, 2008 ; Hislop et Axtell, 2007, 2009) : les individus peuvent aujourd'hui travailler dans les locaux de leur entreprise, chez des clients, à leur domicile, dans des espaces de *coworking*, mais aussi dans des trains, des aéroports, des cafés, etc. Ces éléments impliquent une dispersion géographique des lieux de travail et des individus au travail. La multiplication et la dispersion croissante des lieux de travail fait de la mobilité spatiale un élément central du quotidien des individus au travail, ne serait-ce que pour passer d'un lieu de travail à un autre (Hislop et Axtell, 2007).

Ces pratiques sont généralement regroupées sous le qualificatif « télétravail » pour désigner des formes de travail à distance du lieu de travail traditionnel (le bureau, l'usine, etc.). Elles tendent à modifier les structures organisationnelles ainsi que les pratiques de gestion et de management (Ajzen et al. 2015). Elles sont porteuses d'importantes modifications des relations interindividuelles en situations professionnelles (Hislop et Axtell, 2009 ; Sewell et Taskin, 2015 ; Taskin, 2010) et sont, de ce fait, susceptibles de remettre en question les formes traditionnelles de l'action collective organisée, notamment en favorisant l'émergence de collectifs moins formels et plus fluides (Dobusch et Shoeneborn, 2015).

Si les pratiques de télétravail et les nouvelles formes d'organisation du travail telles que les espaces de *coworking* ont fait l'objet de nombreux développements et de nombreuses recherches, force est de constater que plus rares sont les travaux qui cherchent à articuler ces deux concepts. Pourtant, certains auteurs ont souligné que le développement des pratiques de *coworking* permettait de répondre à certaines difficultés vécues par les télétravailleurs :

isolement social, transfert de connaissances, etc. Le développement des pratiques de télétravail tout autant que celui des espaces de coworking conduit à réinterroger selon nous les pratiques organisationnelles. En effet, de nombreux travaux s'accordent à dire qu'une des spécificités du télétravail est qu'il implique de repenser les méthodes traditionnelles de management et interroge notamment la fonction de contrôle.

L'objet du travail de recherche est de mettre en lien télétravail, espace de coworking et contrôle à travers une approche des mobilités. Il s'intéresse plus spécifiquement aux formes de mobilités et d'immobilités domicile travail. Il s'agit plus spécifiquement d'appréhender différentes formes de télétravail ou de travail à distance comme un ensemble d'outils et de processus visant la gestion de cette mobilité. La question principale porte donc sur l'influence des pratiques mobilitaires sur les processus, les outils ou les normes de contrôle managérial dans le cadre de pratiques de télétravail. Notre positionnement consiste à dire que le périmètre du contrôle évolue et conduit à l'émergence de nouveaux collectifs organisés semi autonomes du point de vue de la gestion et qui s'articulent les uns aux autres. Nous cherchons donc à comprendre comment les pratiques mobilitaires en télétravail font organisation ? Ce faisant, nous cherchons à réintroduire la notion d'espace qui n'apparaît pas explicitement dans les travaux jusqu'à présent (voir notamment les travaux de Hislop et Axtell (2009) qui réintroduisent la notion de *workspaces*).

L'axe de recherche porte donc plus spécifiquement sur la multi spatialisation du travail. L'émergence de nouvelles formes organisationnelles, de nouveaux comportements, de nouveaux outils de gestion de la mobilité viennent en effet assez largement modifier les comportements des salariés mais également l'approche que les organisations peuvent avoir de la mobilité, en particulier autour des questions de contrôles organisationnels et individuels.

Ces questionnements (et les modifications de l'organisation du travail vécues par les organisations et par les salariés) s'accroissent au fur et à mesure que des formes de télétravail plus hybrides se développent aujourd'hui avec des temporalités (fréquence, durée, réversibilité) et des amplitudes (distance, nationale, internationale) différentes. Parmi celles-ci notons l'émergence et le développement de pratiques qui allient des périodes de présence en entreprise et des périodes de présence dans de nouveaux espaces de travail, tels que les tiers lieux. En faisant cohabiter pendulaires et sédentaires, les tiers lieux témoignent de l'extrême richesse et de la variété des pratiques d'espaces et de temps par les acteurs et de la diversité des rythmes individuels et sociaux qui coexistent en un même lieu. Toute entreprise qui décide d'inciter ses salariés à utiliser le travail à distance doit s'interroger sur une série de

questions et de problématiques qui risquent de la toucher : encadrement, coordination et motivation des salariés dispersés, remise en question des hiérarchies traditionnelles et du principe d'autorité, effacement du rôle joué par les managers intermédiaires, problèmes de communication, de dialogue, d'information, voire de fidélité envers l'entreprise, etc.

Cette analyse sera donc organisée en deux parties. Nous précisons dans une première partie les principaux éléments méthodologiques mobilisés. Puis, dans une seconde partie, nous proposons quelques éléments d'analyse intermédiaire portant d'abord sur les motifs et contraintes du télétravail. Nous cherchons par ailleurs à montrer en quoi les pratiques de télétravail influencent la socialisation, le transfert de connaissance et la gestion de projet. Nous évoquons les questions de distances et des technologies mobilisées pour les gérer. Nous présentons la problématique centrale du contrôle du télétravail. Enfin, nous questionnons les pratiques mobilitaires en lien avec le télétravail.

1. Méthodologie

Afin d'étudier plus en avant les différentes propositions de recherche nous mobilisons une méthodologie qualitative.

1.1. Une approche qualitative exploratoire

Nous étudions les organisations multispatialisées et plus spécifiquement la manière selon laquelle le travail multispatialisé conduit à de nouvelles approches de l'organisation. Les pratiques de télétravail se sont en effet très largement développées ces dernières années. Comme nous l'avons évoqué précédemment, le télétravail s'inscrit dans une multitude de pratiques empiriques et le télétravailleur peut avoir de nombreuses possibilités quant au choix de son/ses espace(s) de travail (son domicile, un hôtel, le train, des espaces de coworking, etc.). L'émergence et le développement des espaces de coworking s'inscrit en filiation de la notion de tiers lieux qui suscite depuis quelques années la création de nombreux espaces collaboratifs de travail « hors les murs » des organisations classiques.

Cette notion s'inscrit dans le contexte d'un accroissement de la diversité des formes et des lieux de travail à distance ou de « *mobile work* », qui désignent l'hétérogénéité des lieux de travail possibles hors du siège principal de l'organisation (Thomsin et Tremblay, 2006). Le constat du développement des pratiques de travail à distance a conduit à s'interroger sur la nécessaire réduction de l'isolement des salariés pour recréer un environnement de travail

propice aux interactions et aux échanges. Le concept de tiers lieux a été introduit pour désigner l'émergence de nouveaux lieux, intermédiaires entre le domicile et le travail, adaptés pour les travailleurs mobiles (Oldenburg, 1989). Ces nouveaux espaces visent en effet à encourager et à stimuler des modes d'organisation du travail plus flexibles et plus mobiles (Townsend *et al.*, 2011 ; Spinuzzi, 2012).

Il existe aujourd'hui une multitude d'initiatives empiriques de tiers lieux émanant, soit de la sphère institutionnelle, soit des entrepreneurs eux-mêmes tels que les espaces de coworking, les cantines numériques, les Fabs Labs les Espaces Publics Numériques, etc. A titre d'exemples, la ville de Paris a fait connaître son intention d'étendre le télétravail à une partie de ses 52 000 salariés. Le plus grand espace de coworking parisien a ouvert début avril 2017 dans le 9^{ème} arrondissement, il propose 12 000m² et 2 400 postes répartis sur huit étages. Notons enfin l'inauguration de la Station F, incubateur géant qui a vocation à accueillir jusqu'à 1 000 start-up et qui a également ouvert fin juin 2017.

Pour comprendre les dynamiques du travail multispatialisé qui se déroulent dans ces espaces, nous mobilisons un design qualitatif. Nous cherchons en effet à comprendre les pratiques de télétravail en émergence et en développement. Pour être comprises, ces pratiques de télétravail et leurs dynamiques sous-jacentes doivent être étudiées dans le contexte de leur mise en œuvre en décryptant les significations, la réalité sociale, les motivations et les intentions que les individus attachent à leurs pratiques. Notre méthodologie, qualitative, se caractérise par conséquent, par une construction non pas rigide mais au contraire itérative et utilisant des canevas « ouverts » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). La progression de notre recherche s'est faite via de nombreux allers et retours entre les différentes phases de collecte des données, de découverte et d'enrichissement de la littérature et d'analyse des données.

1.2. Une étude de cas unique portant sur un espace géographique singulier

L'appréhension du télétravail et des entreprises multispatialisées laisserait légitimement penser qu'il n'est ni nécessaire, ni pertinent de se limiter à un espace géographique spécifique. En effet, comme nous l'avons évoqué précédemment, le travail multispatialisé est par essence multiple. Néanmoins, il nous semble impératif de limiter l'étude spatialement autour d'un cas spécifique. La notion de « cas » est appréhendée différemment en sciences de gestion, en histoire, en anthropologie ou plus généralement en sciences sociales (David, 2003). Il peut être une personne, un groupe, un projet, une organisation ou encore un groupe d'organisations (Hlady Rispal, 2000), un événement ou une entité (Yin, 2003). Le cas est entendu ici comme

un espace géographique singulier, espace géographique que précédemment défini comme « un construit social fruit de la combinaison entre les interprétations, par les individus, de leurs perceptions sensorielles et des significations plus ou moins partagées, dont ils dotent leur environnement. ». La méthode des cas semble constituer la principale voie méthodologique choisie par les chercheurs pour appréhender les dynamiques spatiales (Lauriol et al., 2008). Ces auteurs considèrent cette méthodologie comme la mieux à même d'analyser des phénomènes aussi divers que les réseaux locaux d'entreprises dans une région, l'organisation spatiale de la production d'un groupe, la répartition spatiale au sein d'un secteur, l'imbrication de réseaux locaux et globaux, mais également le travail multi spatialisé qui nous concerne plus directement.

Le cas étudié (l'espace) correspond à un territoire dont les spécificités en font un terrain fertile pour l'étude du travail multispatialisé, dans lequel les mobilités « hors les murs » et multi localisées sont effectives et observables. Notre choix s'est porté sur l'étude de l'agglomération tourangelle. Il nous semble en effet que cet espace rassemble l'ensemble des caractéristiques utiles à l'étude des organisations multispatialisées et des pratiques de télétravail.

Caractéristiques de l'agglomération tourangelle vis-à-vis de l'objet de recherche

- Une forte présence de salariés pendulaires travaillant résidant à Tours et travaillant pour la plupart en Région Parisienne (environ 3000) attirés par un cadre de vie et par des prix de l'immobilier moins élevés qu'en région parisienne
- La situation géographique de Tours à environ 250km de Paris et à proximité d'autres métropoles françaises (Bordeaux, Rennes, etc.)
- Des infrastructures de transports pour faciliter la mobilité (TGV Paris –Tours 1h, LGV Bordeaux Paris transitant par Tours, etc.)
- Forts mouvements de décentralisation d'entreprises qui les a conduite à délocaliser une partie de leurs activités auparavant fortement ancrées dans d'autres territoires et plus particulièrement en Région Parisienne (RH de l'armée en 2010, etc.)
- Une politique publique locale en faveur de la mobilité (dispositif Mobilico Centre qui vise à prendre en charge une partie des abonnements domicile / travail des salariés afin de faciliter les mobilités et attirer de nouveaux résidents pendulaires)

- Des dispositifs locaux pour encourager le travail multi localisé (création de nombreux tiers lieux : cantine numérique, Fab Lab, Palo Altours, French Tech, cité Mame, le HQ, etc.) et une certaine porosité entre ces espaces, pratiqués par de nombreux flux d'individus, de connaissances, d'informations, etc.

1.3. Echantillonnage et données collectées

Nous avons privilégié les entretiens semi-directifs individuels afin de favoriser la coproduction, la flexibilité, l'intimité, et les rencontres interpersonnelles. Le choix du semi-directif, par sa souplesse, engendre une richesse d'information et une cohérence de l'analyse des données. Au total 18 entretiens ont été réalisés entre décembre 2013 et octobre 2016. Nous avons au total réalisé 18 entretiens semi-directifs. Plus spécifiquement, quatre grandes catégories d'acteurs ont été interrogées.

Nous avons tout d'abord interrogé 8 télétravailleurs. Les recherches sur le travail se sont pendant longtemps intéressés à deux types de profils spécifiques. Par exemple Taskin et Tremblay (2010) distinguent les professionnels (chercheurs par exemple mais bien d'autres également) qui travaillent une ou deux journées par semaine à domicile ou le représentant de commerce qui alterne des visites chez les clients, des passages au bureau, des heures de travail à domicile, etc. Pontier (2014), les distingue en fonction de critères de statut (salaire ou indépendant), de proportion du temps de travail (temps complet, mi-temps, occasionnel) et de lieu d'activité (domicile, télécentre, nomade). Nous avons dans le cadre de cette recherche privilégié trois profils spécifiques : des télétravailleurs à domicile, des télétravailleurs en espace de coworking et des télétravailleurs autres hybrides.

Nous avons également interrogé des espaces de coworking qui accueillent des télétravailleurs. L'agglomération tourangelle connaît depuis quelques années une inflation du recours aux initiatives d'espaces de coworking. La création de la cité Mame en est l'emblème et accueille l'ensemble de la French Tech tourangelle, rebaptisée pour l'occasion « Tours'Tech ». Au-delà de ce lien « totem », de nombreux autres espaces existent (Le HQ Tours, HB espace business, Pépinière start-in Box, Atelier des Prébendes, etc.). Plus spécifiquement 4 entretiens ont été réalisés avec des dirigeants ou animateurs d'espaces de coworking. Leur mission principale est la gestion et l'administration des espaces de travail mais également la création de liens entre les membres.

Nous avons également interrogé trois dirigeants ou managers d'entreprises dont une partie des salariés travaille à distance. Les représentations de ces acteurs sont fondamentales, notamment

autour des questions de contrôle des collaborateurs qui travaillent à distance. Nous avons interrogé des entreprises dont les salariés en situation de télétravail font partie de notre échantillon. Ces entreprises sont essentiellement dans le secteur des services.

Enfin, nous avons interrogés des acteurs institutionnels qui supportent les espaces de coworking. Trois acteurs ont été privilégiés : la SNCF concernée au premier chef par les nouvelles pratiques de travail à distance ; notamment concernant la mobilité de sa clientèle professionnelle et qui porte en ce sens différentes initiatives de tiers lieux en France ; un directeur de cabinet de la communauté d'agglomération tourangelle qui promeut les pratiques de télétravail, notamment pour attirer des entreprises parisiennes. Le télétravail et les espaces de coworking sont en ce sens considérés comme des outils d'attractivité des territoires au même titre que le développement de la fibre par exemple ; et un observatoire économique territorial qui a vocation à créer des statistiques sur le travail à distance à destination des entreprises et des institutionnels locaux. Le tableau 1 synthétise les entretiens réalisés, les fonctions de personnes interrogées, les durées des entretiens ainsi que les dates de leur réalisation.

Tableau 1¹¹ : Synthèse des entretiens réalisés

	Organisation	Initiale du Nom	Prénom	Fonction	Date Rdv	durée
1	Palo Altour	Entretien collectif			19/12/2013	51
2	Palo Altour	C	Bertrand	Animateur cantine numérique	22/02/2014	1h10
3	Palo Altour	D	Julien	CEO Start-up	19/02/2015	31
4	Tours plus	R	François	Institutionnel	04/03/2015	1h13
5	Interface	B	Pierre Guy	DG espace de coworking	05/03/2015	51
6	Flores	G	Cyrielle	Télétravailleur en espace de CW	18/03/2015	1h09
7	SNCF	C	Jean Pierre	Institutionnel	25/03/2015	57
8	coworker	G	Jérôme	Télétravailleur en espace de CW	07/04/2015	40
9	Flores	T	Olivier	CEO start-up	08/04/2015	1h02
10	Flores	R	Amélie	Télétravailleur en espace de CW	10/04/2015	54
11	Obseco	H	Laure	Institutionnel	24/04/2015	1h05
12	Flores	D	Caroline	Télétravailleur à domicile	27/04/2015	27min
13	Flores	O	Mathilde	Télétravailleur à domicile	27/04/2015	42 min
14	Flores	P	Amandine	Télétravailleur à domicile	28/04/2015	45 min
15	Flores	J	Nicolas	Télétravailleur à domicile	04/05/2015	52 min
16	Flores	S	Sandra	Télétravailleur à domicile	04/05/2015	32 min

11 Les tableaux que contient cette partie sont numérotés par axe.

17	Innovation manager	L	Victor	Télétravailleur en espace de CW	12/09/2015	43 min
18	PubliciteMoi	L	Benjamin	CEO start-up	03/10/2015	1h02

Les entretiens réalisés ont fait l'objet d'un enregistrement et une retranscription intégrale. Ces retranscriptions ont ensuite fait l'objet d'une analyse à partir d'un codage reposant sur la méthodologie de Gioia et al. (2013) et reposant sur un codage ouvert et axial (Strauss et Corbin, 1998) permettant d'élaborer une analyse de premier ordre, puis de second ordre (logique inductive) visant à théoriser les résultats en les confrontant aux recherches existantes (logique abductive). Nous intéressent aux représentations des acteurs, aux significations, aux inférences et au sens des mots plus qu'aux mots eux-mêmes, le traitement des données qualitatives s'est fait via une analyse de contenu thématique. Le dictionnaire des thèmes et de la grille de lecture ont été construits de manière itérative à travers des allers et retours entre la littérature et la collecte des données.

2. Résultats

Le premier niveau d'analyse des différentes données collectées nous permet de souligner les principaux résultats que nous présentons en plusieurs points. Nous revenons tout d'abord sur les motifs avancés par les différents acteurs rencontrés pour les nouvelles situations de travail à distance. Nous évoquons également les contraintes liées à ces pratiques. Nous centrons ensuite notre attention sur les liens entre les pratiques de télétravail et la socialisation, le transfert de connaissance et la gestion de projet. Nous évoquons les questions de distances et des technologies mobilisées pour les gérer. Nous présentons la problématique centrale du contrôle du télétravail. Enfin, nous questionnons les pratiques mobilitaires en lien avec le télétravail.

2.1. Les motifs du télétravail

Les pratiques de télétravail se diversifient au regard du développement des TIC. Les entretiens ont permis de mettre en évidence les motifs généralement avancés par les télétravailleurs pour cette pratique. Nous avons distingué les motifs avancés par les télétravailleurs à domicile, ceux précisés par les télétravailleurs en espace de coworking et ceux énoncés par les dirigeants/managers. D'une manière générale, cinq grandes catégories de motifs sont avancées. Le tableau 2 synthétise les principaux résultats.

Tableau 2 : Synthèse des motifs avancés pour justifier les pratiques de télétravail

Acteurs	Télétravailleur à domicile	Télétravailleur en espace de coworking	Dirigeant/manager
	Motifs (mots clés)	Motifs (mots clés)	Motifs (mots clés)
Economiques		Pressions sur la productivité	Flexibilité de l'activité Economies de coûts de structures (locaux trop exigus) Eviter les ruptures organisationnelles
Professionnels	Autonomie (rythme, méthodes, objectifs, partenaires) Concentration/productivité Flexibilité du travail Conditions de travail (calme / confort personnel)	Autonomie (rythme, méthodes, partenaires, processus) Amélioration de la motivation	
Organisationnels		Nécessité d'avoir un cadre de travail	Nouvelles modalités de contrôle Conservation des connaissances Gagner du temps Paliers aux contraintes spatiales
Sociaux	Equilibre familial Bien être individuel	Equilibre familial Bien être individuel Réseaux / Socialisation Prospection	Mimétisme Elargissement des réseaux (pr CW)
Environnementaux	Suppression des trajets domicile /travail Impacts positifs sur l'environnement (CO2, pollution, empreinte écologique)	Suppression des trajets domicile/travail Impacts positifs sur l'environnement	Suppression des trajets domicile/travail Impacts positifs sur l'environnement

2.1.1. Le télétravailleur à domicile

Trois grandes catégories de motifs sont avancées par les télétravailleurs à domicile pour justifier ou légitimer leur pratique professionnelle à distance : **professionnels**, **sociaux** et **environnementaux** (Cf. tableau 2).

Les **motifs professionnels** et plus spécifiquement les éléments portant sur les **conditions de travail**, telle que la nécessité de recherche de calme pour les activités intellectuelles sont particulièrement avancés. Comme nous le confirme une architecte télétravailleur à

domicile : « *J'étais plus au calme et plus tranquille, j'avais moins de sources de distraction à côté. J'ai toujours réussi à me concentrer et à travailler chez moi* » (Amandine) ou encore « *J'ai besoin de silence pour me concentrer* » (Amandine). C'est notamment l'adaptabilité possible mais également la souplesse dû à ce mode d'organisation qui sont mises en avant : « *en plus, nous avons un travail avec beaucoup de déplacements et c'est parfois contraignant de devoir revenir au bureau juste pour revenir au bureau, alors que si on était chez soi, on gagnerait du temps et c'est beaucoup plus souple.* » (Amélie). Le télétravail à domicile permet de la **flexibilité** « *c'est un moyen pour moi d'avoir pas mal liberté sur l'organisation, enfin les choses classiques du télétravail. En plus, étant étudiant, ça permet d'aménager complètement ses horaires et c'est quelque chose que je ne serais pas capable de faire s'il fallait que je sois régulièrement dans une entreprise.* » (Nicolas). Cette flexibilité est accentuée quand elle est combinée aux **outils technologiques** de travail à distance : « *Pour moi l'énorme avantage, c'est la possibilité de m'organiser comme je veux, en termes de temps et de situation géographique. Je peux travailler là où je veux, l'essentiel du travail se fait avec un ordinateur et un téléphone. C'est l'énorme avantage.* » (Nicolas) ; ou encore : « *C'est à la fois varié et très autonome parce que les journées où je suis toute seule, je m'organise vraiment comme j'ai envie.* » (Caroline). **Les motifs sociaux** concernent plus spécifiquement la recherche d'équilibre vie personnelle / vie professionnelle ; la recherche de bien-être et d'équilibre familial. Les motifs **environnementaux**, liés directement à l'absence de déplacements et de trajets domicile-travail sont clairement avancés comme des éléments centraux pour justifier du télétravail à domicile « *J'aimais bien travailler chez moi. Je voyais des avantages comme le fait de ne pas faire de déplacement le matin, pas dans les bouchons pour aller au boulot.* » (Amandine). Ou encore : « *Le temps de trajet n'existe pas quand on travaille chez soi.* » (Mathilde). L'environnement est donc au cœur des préoccupations des télétravailleurs. Les acteurs institutionnels du territoire abondent également dans ce sens en précisant que le télétravail « *c'est cohérent dans la politique de développement durable affichée par l'agglomération, la volonté de développer les transports en commun et la capacité de suivi des dispositifs* » (Laure).

2.1.2. Le télétravailleur en espace de CW

Les télétravailleurs en espace de CW soulignent que leur pratique de travail à distance se justifie au regard d'arguments économiques, professionnels, organisationnels, sociaux et environnementaux (Cf. tableau 2). Parmi ces dimensions, il ressort plus spécifiquement la

recherche de séparation entre la vie professionnelle et la vie personnelle : « *Je pense que c'est pour ça qu'elle a choisi le coworking. Elle ne veut pas que le bureau vienne chez elle, enfin j'imagine que c'est pour cette raison qu'elle souhaite travailler en espace coworking. Une fois qu'elle est sortie du coworking, elle rentre chez elle pour retrouver son copain. Elle distingue sa vie professionnelle de sa vie privée. Je crois aussi qu'elle ne répond plus à son téléphone le soir, elle ne regarde pas ses mails. Elle distingue vraiment sa vie professionnelle de sa vie privée.* » (Amandine). La recherche de socialisation, pour se recréer un espace professionnel et des contacts professionnels est également l'argument le plus couramment avancé par de nombreux CW : « *Là, on est dans la socialisation : le télétravailleur vient pour se socialiser et il a créé son environnement social.* » (Pierre Guy). Nous reviendrons plus spécifiquement sur cette dimension.

2.1.3. Le manager de télétravailleur

Les managers de télétravailleurs (qu'ils soient à domicile ou en espace de CW) avancent quant à eux des motifs économiques, organisationnels, sociaux et environnementaux (Cf. tableau 2). La dimension spatiale apparaît comme une dimension importante. En effet, certains managers considèrent que le télétravail permet **de palier à des locaux trop exigus** : « *Il faut savoir aussi que les locaux à Lyon sont assez exigus.* » (Nicolas) ; ou encore : « [...] *l'idée que ce serait en télétravail au départ puisqu'il n'y avait pas assez de place dans le local pour nous accueillir en poste de travail fixe* » (Amandine Pondaven). Ces motifs économiques soulignent le fait que le télétravail est parfois motivé par des facteurs coercitifs (Aizen et al., 2015). Des **motifs organisationnels** sont également couramment avancés, c'est notamment l'adaptabilité possible mais également la souplesse dû à ce mode d'organisation qui est mis en avant. C'est notamment ce qu'évoque le dirigeant d'une société qui emploie en majorité des salariés en situation de télétravail : « [...] *c'est arriver à faire un truc qui marche différemment, mais qui soit compatible avec l'organisation sociale et économique telle qu'elle est aujourd'hui. Et pouvoir proposer aux gens le maximum de liberté possible dans leur quotidien.* » (Olivier).

On peut également noter un certain **phénomène de mode** lié au développement, à la multiplication des pratiques de télétravail assez largement valorisées dans la presse et encouragées par les acteurs publics qui cherchent à limiter les contraintes environnementales et de mobilités au niveau local (phénomène d'isomorphisme). Cette perspective

institutionnelle est avancée dans la littérature académique comme un facteur explicatif du développement et de la diffusion des pratiques de télétravail (Ajzen et al., 2015).

2.2. Les contraintes du télétravail

Les différents entretiens réalisés ont également permis de faire ressortir les principales contraintes liées aux pratiques de télétravail. Le tableau 3 synthétise ces différents éléments.

Tableau 3 : Synthèse des contraintes avancées quant aux pratiques de télétravail

Acteurs	Télétravailleur à domicile	Télétravailleur en espace de coworking	Dirigeant/manager
	contraintes (mots clés)	contraintes (mots clés)	contraintes (mots clés)
Motifs avancés			
Professionnelles	Coordination à distance entre collègues Gestion de projets	Coordination à distance entre collègues Gestion de projets Promiscuité	Eviter les ruptures organisationnelles
Personnelles	Difficile séparation des espaces de travail (pro/perso) Isolement social	Multi appartenance organisationnelle (schizophrénie organisationnelle)	
Managériales			Outils, normes et processus de contrôle Communication
Organisationnelles	Distances managériales	Conditions de travail collectives Distance organisationnelle vis-à-vis de l'employeur	

2.2.1. Les contraintes avancées par les télétravailleurs à domicile

Les télétravailleurs à domicile avancent plus spécifiquement les **contraintes professionnelles** comme difficultés. Parmi celles-ci, au-delà du télétravail en lui-même, c'est davantage la **coordination à distance** qui semble être problématique « *Si j'avais des questions, c'était un peu plus compliqué. Il fallait que je lui envoie par mail ou par Skype quand on faisait un*

point. Il n'était pas forcément très dispo car il était souvent en déplacement. C'était plus ça la problématique. » (Amandine).

Le télétravail à domicile peut également avoir des incidences négatives en termes d'**organisation du travail** et de **contraintes personnelles** notamment autour de la séparation entre la vie professionnelle et la vie personnelle ; comme l'exprime un répondant : « *Après, le pendant de tout ça, c'est qu'on a tendance à être moins rigoureux sur la gestion du temps. Le fait de se laisser embarquer dans des trucs sans faire attention à l'heure et la journée qui va se finir tard. Ou alors, on peut se désorganiser un peu* » (Nicolas) et de confirmer plus loin « *[...] il faut que je trouve des moments dans le week-end ou en soirée et ça demande pas mal de rigueur pour différencier d'une part la vie privée du télétravail (parce que tout se mélange en travaillant chez soi), et d'autre part, pour que cela n'empiète pas trop sur la qualité de vie et les moments privés.* » (Nicolas). D'autres télétravailleurs évoquent cette dimension en considérant que le télétravail conduit à une forme de **sur-investissement** : « *Je commence mes journées à 9 heures. Je fais ma pause-déjeuner le midi et je travaille le soir. Je pense que je travaille plutôt plus que si je travaillais dans un local parce que je finis mes journées parfois à 19h30 ou 20 heures parce que mon copain n'est pas encore rentré et comme je suis chez moi, autant que je finisse ma journée de travail. Si j'avais été dans un bureau et que je voyais mes collègues partir à 18 heures 30 ou 19 heures, je serais aussi rentrée. Là, je pense que je fais des journées plus longues que si j'étais dans un bureau.* » (Amandine). Cette dimension est très largement admise par l'ensemble des personnes rencontrées et fait également l'objet d'un consensus dans la communauté académique. A ce titre, le travail en espace de CW est une manière de retrouver un rythme de travail plus classique et de redistinguer espace professionnel et espace privé.

Néanmoins, certaines personnes rencontrées ne semblent pas subir cette coexistence de leur espace privé et professionnel au même endroit. Par exemple, une télétravailleuse à domicile nous indiquait que « *J'arrive à switcher totalement et à penser à autre chose qu'au travail même quand je suis chez moi ; je fais bien la distinction ; ce n'est pas un problème* » (Mathilde). Ici, il semblerait que ce soit les **conditions matérielles** de l'espace qui permette une distinction claire : « *Dans l'ensemble, oui. J'ai un appartement lyonnais assez typique avec une alcôve au fond du salon. Mon bureau est dans cet endroit. Physiquement, il est un peu séparé du salon, c'est l'endroit où je travaille. Même quand je veux me poser le soir pour aller sur internet le soir, je vais plutôt me mettre sur le canapé, je ne vais pas sur le bureau. Dans l'ensemble, une fois que j'ai fini ma journée, je ne reviens pas.* » (Mathilde). On observe

également un **processus d'apprentissage** de la séparation entre vie (espace) privée et vie (espace) professionnelle : « *Oui. Maintenant c'est quelque chose que je gère bien, tout est organisé. C'est plutôt la première année où c'était un peu compliqué. On se laisse avoir par les horaires.* » (Nicolas). Les individus se re-crément des **routines** professionnelles et des routines personnelles : « *Au début, j'avais peur de ne pas avoir une certaine rigueur pour me lever car je suis quelqu'un qui a du mal à se lever le matin. Mais je pense que je me suis fait mon rituel et j'arrive à me lever pour être prête à travailler dans les temps.* » (Mathilde). A ce titre, en évoquant ses collègues télétravailleuses à domicile, un individu précise : « *elles se donnent une régularité qui est nécessaire.* » (Nicolas Julien) ; et plus précisément « *Je me fixais des horaires imposés. Même si je sais qu'Olivier n'est pas très à cheval et que ça ne le dérange pas si on va acheter son pain le matin etc., j'essayais de commencer à 9 heures, puis de faire la pause-déjeuner pour reprendre à 14 heures, comme ce qui était écrit sur mon contrat de travail. Je m'imposais une journée de travail mais même si je suis chez moi, je ne fais pas quinze mille trucs. Je suis chez moi, mais je suis au travail. Je ne fais pas des choses pendant ce temps-là.* » (Amandine). Ce sont donc les routines qui conduisent à mieux distinguer le dedans du dehors.

Ces éléments conduisent à prendre en compte la notion de frontière. Ce sont en effet les frontières à la fois spatiales (matérielles) et symboliques du travail à domicile qui sont recomposées. Ces éléments de résultats vont dans le sens de certains travaux sur le télétravail qui interrogent également la question des frontières. Ces travaux portent plus spécifiquement sur les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle (Tremblay, 2002). Ils soulignent notamment que les nouvelles pratiques de travail dépassent les frontières de l'entreprise puisque l'interaction entre l'espace-temps privé et professionnel est de moins en moins séquentielle, linéaire et chronologique (Felstead *et al.*, 2005). Ces éléments conduisent à repenser les frontières de l'organisation, qui se trouvent plus flexibles, plus poreuses et parfois interconnectées. La porosité des frontières de ces organisations est d'ailleurs souvent avancée comme un avantage ; « la perméabilité » des frontières organisationnelles ayant pour conséquences l'apparition d'organisations décentralisées, plus réactives et plus souples (Gunia, 2002). Au-delà des frontières organisationnelles, ce sont également les frontières symboliques du travail qui sont remises en cause.

Un des éléments majeurs avancé par les télétravailleurs est la question de la **socialisation**. Pontier (2014) montre à ce titre que l'isolement social constitue un des facteurs les plus cités dans la littérature pour souligner les difficultés rencontrées par les télétravailleurs dans leur

contexte de travail, entraînant une rupture du lien social et ce faisant, détachant l'individu de son entreprise ou de son réseau de connaissances du monde professionnel. C'est ce qui a été exprimé dans la plupart des entretiens : « *J'ai besoin de sortir à un moment de la journée* » (Mathilde). Le télétravail à domicile ne permet pas en effet aux individus de se socialiser et de partager les moments formels et informels avec les collègues et/ou managers. : « *La contrainte majeure, c'est de ne pas voir souvent mes collègues* ». (Amandine) ou encore « *On ne prend pas un café ensemble, on ne discute pas autour d'un café de sa vie perso ou des études que nous avons. On a moins de discussions avec ses collègues.* » (Amandine) ; ou encore : « *Comme on est en télétravail et qu'on ne se voit pas beaucoup, on a envie d'échanger et de se connaître un peu plus. Nous avons aussi des occasions de se voir lors de la réunion d'équipe, ou bien on travaille parfois sur les mêmes projets au bureau. Mais on avait aussi envie d'avoir ce moment d'échange et de socialisation entre collègues, qui se fait naturellement quand on est dans les mêmes locaux* » (Mathilde).

Certains travaux (notamment Pontier, 2014) nuancent ces éléments en mettant en évidence que les télétravailleurs cherchent généralement à se reconstruire un réseau (réseau pro ou réseau perso, réseau associatif, réseau communautaire, etc.). Cette volonté de constituer des réseaux conduit à des regroupements géographiques de télétravailleurs soit en télé-centres ou espace de CW. Comme nous le verrons ultérieurement, c'est notamment cette dimension qui conduit certains télétravailleurs à s'ancrer dans des espaces de coworking : ils y recherchent la socialisation et le transfert de connaissances,

2.2.2. Les contraintes du télétravail en CW

Si des contraintes professionnelles et personnelles ressortent, il semblerait que ce soient plus spécifiquement les **contraintes organisationnelles** qui soient largement évoquées. Tout d'abord, force est de constater que les conditions matérielles de travail ne sont pas toujours les plus propices ; le bruit est souvent un élément avancé comme un élément difficile à prendre en compte en termes de condition de travail : « *c'est beaucoup plus difficile d'être à l'écoute parce qu'on n'a pas tous les bruits de couloir. Je suis donc beaucoup au téléphone* » (Jérôme). Cette contrainte organisationnelle est également liée à la distance (différentes formes) qui sépare le coworker de ses collègues en entreprise, une forme de distance sociale se crée : « *mais petit à petit, on sent un éloignement. Maintenant, il y a des choses qui se passent et je ne suis pas du tout au courant, alors que je sais que ça n'aurait pas forcément été le cas si j'étais resté là-bas.* » (Jérôme) ; et de préciser que ces distances peuvent avoir des incidences négatives sur la performance des télétravailleurs : « *il y a des collègues proches avec qui j'ai*

gardé contact et on s'appelle. On est donc toujours un peu au courant. Par contre, au niveau du travail, il y a des choses qui m'échappent complètement. ». (Jérôme). Là encore, la notion de frontière évoquée plus haut interroge : les individus évoquent en effet un sentiment de **multi appartenance organisationnelle** : *« j'ai un peu l'impression d'être schizophrène, j'ai l'impression d'appartenir à deux entreprises différentes : mes collègues directs et les gens que je côtoie tous les jours dans l'incubateur »* (Cyrielle). Les individus rencontrés soulignent ainsi une difficile distinction et la nécessité de réaliser un effort de traduction pour passer d'un « monde » à l'autre. Là encore, un processus d'apprentissage semble se mettre en place : *« c'est aussi une question d'habitude ! Maintenant je « switch » plus facilement »*. (Cyrielle).

2.2.3. Les contraintes avancées par les managers/dirigeants

Si les dirigeants soulignent les multiples intérêts du télétravail, ils évoquent également la question du **contrôle** comme étant la principale contrainte. Les spécificités du travail à distance impliquent en effet de nouvelles modalités de contrôle du travail et par conséquent les difficultés d'évaluation du salarié et de ses performances (Bobillier Chaumon, 2003 ; Crandall et Gao, 2005). Nous reviendrons plus spécifiquement sur cette dimension ultérieurement. Travailler à distance implique également d'un point de vue managérial de repenser les modes de **communication**. En effet, comme l'exprime un cadre interrogé sur ses expériences de management à distance ; il nous précise que : *« la distance entre les personnes et le fait de se voir peu souvent, ça demande des précautions en termes de communication et d'échanges, et même de qualité d'échanges. Ça demande plus de rigueur et ça demande de la délicatesse, parce qu'à distance il y a la susceptibilité, et le langage des mails parfois qui n'est pas maîtrisé et qui peut vexer. Il y a des choses comme ça qui peuvent arriver à un pourrissement de la qualité de communication.* (Olivier).

2.3. Socialisation, transfert de connaissances et gestion de projets

Les entretiens réalisés permettent de souligner les motifs qui pouvaient conduire les télétravailleurs à se positionner en espace de coworking. Trois facteurs sont à relever.

2.3.1. La socialisation

La socialisation est clairement une dimension prépondérante des pratiques de télétravail en espace de CW. Un directeur d'espace de CW s'exprime très clairement à ce sujet : *« Nos coworkers, viennent pour essentiellement de la socialisation et du partage d'expériences,*

parce qu'ils sont tous les jours ensemble. » (Pierre Guy). Cette dimension est également avancée par les CW eux-mêmes : *« En fait, c'est presque comme d'être des collègues sans appartenir à la même entreprise. On a l'habitude de se voir même si on ne travaille pas sur les mêmes dossiers (on n'a pas les mêmes métiers), on échange comme si on était dans un vrai bureau avec les collègues qu'on voit à la pause-café. Sauf que ce ne sont pas vos collègues, ce sont des personnes appartenant à d'autres sociétés, mais c'est un peu comme ses collègues. »* (Amandine). La socialisation est un argument repris également par les télétravailleurs à domicile : *« Je pense que c'est quelque chose d'intéressant. Si Olivier n'était pas en train d'acheter des bureaux, je pense que je lui demanderais de passer sur une structure de ce type. Au bout d'un an, ça commence à me peser d'être tout le temps tout seul chez moi. Je me dis qu'en coworking, il y a du monde même si ce n'est pas forcément dans le même domaine ou la même entreprise. Cela permet d'avoir des échanges avec d'autres gens. »* (Mathilde).

Le CW est une manière de se socialiser en retrouvant certains réflexes habituels en entreprises : *« C'est une bonne solution pour ne pas rester seul et être avec du monde, en étant quand même dans un fonctionnement un peu plus libre qu'en entreprise. »* (Nicolas). La question de la socialisation est importante et les espaces de CW sont configurés de manière à ce que les CW puissent reproduire les comportements qu'ils auraient pu avoir dans leur entreprise. Par exemple, la cité Mame, lieu emblématique de la French Tech tourangelle propose un dispositif original à ce titre : *« Il y a même des espaces prévus pour que les gens s'engueulent, avec une pièce tout en rouge. Le café est au milieu de la place du village etc. C'est super bien fait, ils ont un bel équipement. »* (Laure). Ainsi, les espaces de CW cherchent à recréer les liens qui existent en entreprise à travers la multiplication d'événements qui pourraient être qualifiés de « corporate » dans une entreprise traditionnelle : *« Il y a beaucoup de petits événements qui sont organisés. Ça va d'ateliers professionnels jusqu'à des repas, des apéros, des gens qui proposent des sorties, etc. Ce sont des échanges qui ne sont pas professionnels. Il y a des gens du même domaine, plutôt le web, où ils peuvent avoir des interactions non professionnelles, comme faire des footings, etc. »* (Amélie).

2.3.2. Le transfert de connaissances

Nous avons évoqué le fait que le télétravail s'inscrit dans un ensemble plus large de Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. Ces dernières sont particulièrement en lien avec la notion de connaissance. En effet, les diverses recherches soulignent le fait que les Nouvelles Formes

d'Organisation du Travail permettraient d'accumuler et de favoriser le développement des connaissances et donc d'apprentissages en mettant l'individu au centre des attentions (Ajzen et al., 2014). Dans la même perspective, Valeyre et Lorenz (2005 : 3) soulignent que « *les nouvelles formes d'organisation du travail sont porteuses de dynamiques d'apprentissage et d'initiative* ». Ces dimensions nous paraissent importantes car l'absence de transfert de connaissance est généralement avancée comme une véritable contrainte du télétravail à domicile. C'est dans ce cadre que, un manager de télétravailleurs à domicile faisait le constat suivant : « *Déjà du point de vue humain, c'est quelque chose qui n'est pas terrible d'avoir moins d'échanges avec les autres, et puis du point de vue de l'échange des savoirs puisqu'on a un boulot où il est question de savoir et de savoir-faire et les échanges autour des études sont nourris de ça.* » (Olivier). Il précise encore : « *J'ai bien conscience que c'est quelque chose qui manque dans notre organisation actuelle, ces échanges transversaux. En faisant ça, en mettant le moins de contraintes possible, on a aussi minimisé les échanges. Il y a le moins d'échanges possible en ce moment et ce n'est pas très bien.* » (Olivier).

Certains travaux, corroborés par nos données, soulignent que, la cohésion sociale à distance étant difficile, les entreprises organisent des journées de partage de connaissances, des événements pour faire le point sur le travail de chacun et pour diffuser de l'information, alors que ces processus étaient auparavant informels. Le télétravail en espace de CW apparaît donc clairement comme un ensemble de pratiques visant à limiter cette contrainte.

Néanmoins, il apparaît également que l'échange de connaissance en espace de CW n'est pas automatique. Comme l'exprime le directeur d'un espace de CW à propos d'une entreprise qui souhaiterait détacher quatre de ses salariés ingénieurs pour travailler à plein temps au sein de l'espace pour notamment profiter d'une forme d'émulation collective : « *Je les alerte aussi dans ce sens : on est sur des indépendants et des freelance, et la communication ne se fera pas forcément naturellement, et la matière qu'ils pourraient en retirer ne sera peut-être pas celle qu'ils attendraient.* » (Pierre Guy). Il est donc, dans ce cadre, nécessaire d'organiser / d'encourager ces échanges. Cela passe notamment par la mise en place d'événements particuliers dans l'espace, de petits déjeuners, de conférences, etc. Bref, il est nécessaire d'organiser à la fois la mobilité et la proximité pour orienter le transfert de connaissances.

2.3.3. La gestion de projets et l'entrepreneuriat

La gestion de projet est une dimension régulièrement abordée par les coworkers. Plusieurs situations sont à distinguer. Comme nous l'avons évoqué, deux principaux profils de CW peuvent être distingués : des salariés d'entreprises dont le poste physique est trop distant de leur lieu de vie ; et des indépendants qui cherchent plus spécifiquement à se socialiser et à appartenir à une communauté.

Pour les deux profils, d'une manière très explicite, plusieurs répondants considèrent que travailler en espace de CW apparaît clairement comme levier potentiel pour faire émerger de nouveaux projets. Comme l'exprime un CW salarié : « *Cela ouvre sur un autre champ de vision quand on est au milieu d'autoentrepreneurs ou de gens qui sont dans des dynamiques complètement différentes.* » (Jérôme). Travailler en espace de CW permet également de « fluidifier » certains projets et cours, d'améliorer leur mise en œuvre. Les CW apparaissent en ce sens comme des experts extérieurs susceptibles d'avoir des connaissances ou des compétences pouvant être mises à disposition et mobilisées de manière (souvent) informelle : « *je sais que j'ai des questions, je pourrais aller les voir parce qu'ils ont déjà vu le côté marchand.* » (Jérôme) ou encore « *Mon collègue [...] a pu rencontrer des gens qui ont pu répondre à des questions qu'on se posait collectivement, ou même avoir des contacts qui ont été rapportés à l'entreprise.* » (Jérôme Grodemange), on encore comme l'exprime un directeur d'espace de CW à partir de sa vision panoramique des CW : « *Évidemment, il y a des contacts, plutôt des contacts dans le sens où c'est le chef d'entreprise qui va aller chercher des ressources techniques auprès des coworkers qui ont justement la compétence spécifique, plutôt que l'inverse.* » (Pierre Guy).

Le travail en espace de CW est également orienté vers l'entrepreneuriat et la création d'entreprise. Ainsi, la proximité et les échanges entre CW peuvent donner lieu à la création d'opportunités entrepreneuriales. Comme l'évoque un directeur d'espace de CW : « *Nous avons des coworkers qui sont arrivés en indépendant ou freelance sur ces espaces et qui ont créé leur société en unissant leurs compétences.* » (Pierre Guy). Cette dimension entrepreneuriale est gestion de projet conduit également certaines entreprises à vouloir expérimenter ce mode de travail et d'organisation. A titre d'exemple, le directeur d'un espace de CW indique que « *Actuellement, on a des membres d'une entreprise qui souhaitent déporter quatre ingénieurs sur cette pépinière. Dans ce cas, c'est à la demande de l'entreprise de manière très explicite : « on souhaite que nos quatre ingénieurs puissent se nourrir de l'expérience des entrepreneurs qui sont sur place et de ce qu'ils développent et de*

ce qu'ils innovent ». (Pierre Guy). La dimension entrepreneuriale et plus spécifiquement l'innovation sont au cœur de ce modèle.

2.4. La question de la distance

La situation de télétravail (à domicile ou en CW) pose la question de la distance. Cette distance est d'abord géographique : *« comme bémol, on peut ajouter la distance avec l'entreprise. »* (Nicolas Julien). Cette distance est également sociale et managériale : *« On se voit de temps en temps avec les collègues, mais assez peu souvent d'autant plus je travaille peu en nombre d'heures et que je suis rarement au bureau. On se croise souvent mais on ne se voit pas beaucoup. »* (Nicolas).

La distance ne facilitant pas le télétravail, il est nécessaire de prévoir des stratégies qui visent à conjurer ces différentes formes de distances. Pour la plupart des personnes rencontrées, ces distances sont gérées par la réactivité et la flexibilité. En effet, comme l'exprime Julien dans le cadre des projets qui lui sont confiés au fil de l'eau : *« En l'occurrence, la réactivité est primordiale. C'est pour ça que ça a bien fonctionné jusqu'à maintenant : je mets cette flexibilité au service pour répondre très rapidement. C'est donnant donnant. Pour lui, c'est pareil, on a une organisation du travail où l'on se joint facilement et il y a besoin d'être très réactif. La distance fait qu'il ne faut pas que les choses restent en suspens. »* (Nicolas). La question de la fréquence des contacts physiques est essentielle car permet des formes de proximités différentes. Les personnes interrogées expriment clairement le fait que la récurrence/ répétition des contacts physique est vecteur de proximité : *« Je me sens plus proche des collègues que je vois que des collègues que je vois moins. »* (Amandine).

Les entretiens permettent ainsi de souligner que la réactivité et la flexibilité (des dimensions temporelles et spatiales) sont appréhendées à travers des outils de gestion de la distance (spatiale et temporelle). On retrouve ici les **technologies de la distance** avancées par les chercheurs en géographie humaine (Lussault, 2007) pour conjurer les différentes formes de distance et les dimensions spatiales.

Tout d'abord, la **proximité** (dans ses multiples dimensions) apparaît comme une dimension essentielle de gestion de la distance ; elle permet de conjurer différentes formes de distances. Il existe en ce sens différentes stratégies (ou différents leviers d'actions) pour conjurer la distance : *« on se tutoie tous et on s'est toujours tutoyé depuis le début, même avec Olivier. C'est une petite chose, mais ça facilite les rapports humains pour enlever une distance qui*

peut exister. Ça compense le fait qu'on ne soit pas toujours physiquement ensemble. » (Nicolas). Les collègues télétravailleurs localisés dans la même ville essaient de se voir régulièrement pour se recréer des formes de proximités informelles et des échanges informels que l'on retrouve dans les entreprises : *« En été, on se fait des pique-niques. En hiver, on essaye de déjeuner chacun son tour chez l'une ou chez l'autre. [...]. On parle des études en cours, des difficultés qu'on rencontre, des réunions qui nous ont paru pénibles, on se partage nos sentiments sur les différentes études. Puis, on parle aussi de nos vies perso, de ce que l'on a fait le week-end, etc. »* (Amandine). Néanmoins, ces relations de proximités organisées ne concernent pas tous les individus qui pourtant sont localisés de manière très proche les uns des autres. En effet, en évoquant les rencontres informelles que s'organisaient certains télétravailleurs à domicile, il a été précisé que : *« On les fait vraiment entre nous, les trois chargées d'études. Nous n'avons pas proposé à la chef de projet sur Lyon de le faire avec nous. Nous sommes aussi les trois plus jeunes. »* (Mathilde).

Dans les espaces de CW, c'est davantage la proximité géographique qui permet la rencontre autour de projets ; mais également la proximité professionnelle, notamment pour les CW indépendants : *« nous sommes pour la plupart de développeurs, on a un peu la même manière de fonctionner et de penser notre travail, cela nous conduit parfois à travailler ensemble, à monter des projets ensemble, c'est clairement le fait qu'on soit un peu tous sur le même moule qui nous le permet »*. Cette proximité est géographique, mais elle est surtout organisée (point de vue de l'approche proximate). Ces formes de proximités conduisent ainsi à l'émergence de projets entrepreneuriaux : *« C'est la mutualisation des compétences en travaillant sur des projets communs, avec au final on s'associe parce que c'est presque devenu naturel. »* (Pierre Guy).

Les **outils technologiques** (TIC) permettent également l'échange et le partage de cadres communs : *« quand on a des échanges, on crée un document collaboratif sur Dropbox. On écrit toutes nos idées, et on en reparle par la suite. »* (Amandine). Ou de préciser encore vis-à-vis de ces outils de coordination à distance : *« Je dois juste remplir une feuille d'activité pour expliquer ce que j'ai fait dans ma journée et mettre les documents que j'ai produits sur le serveur pour qu'ils soient disponibles pour les autres et aussi en cas de bug informatique. »* (Caroline). La coordination se fait sur la base de l'utilisation d'outils combinées à différentes formes de mobilités : *« Après, il y a des journées où je suis en déplacement. On a des réunions à l'extérieur et on se retrouve pour partir en rendez-vous. J'ai aussi des journées un peu mixtes où je suis chez moi, j'ai un rendez-vous ou on fait un point au bureau. À ce*

moment-là, je me rends au bureau pour voir mes collègues et échanger sur les sujets sur lesquels on travaille » (Caroline).

Enfin, la **mobilité** est également avancée comme un outil de gestion de la distance sur lequel nous reviendrons ultérieurement.

La distance est donc une des dimensions inhérentes au télétravail qui se gère en s'appuyant sur différentes stratégies et technologies de la distance. Elle renvoie également à la question du contrôle de la distance, au contrôle managérial.

2.5. La question du contrôle managérial

Ajzen et al. (2015) cherchent à associer les différentes pratiques de travail à distance avec leurs modes de management spécifiques. Ils soulignent notamment (p.133) que le travail en espace de coworking repose sur des pratiques d'autonomie collaborative alors que les pratiques de télétravail à domicile reposent sur le *total quality management*. Notre étude semble montrer que le télétravail rend indispensable la définition de nouveaux modes d'organisation de l'activité du salarié, fondée sur une idée d'autonomie mais également d'un contrôle à distance exercé par le manager, en vue d'assurer une cohérence de l'activité du salarié avec les objectifs de l'organisation : « *Lorsque j'ai créé la société, bien entendu, le travail à distance demande un peu de suivi parce qu'on ne peut pas imaginer que sans aucun contrôle, tout va aller forcément pour le mieux.* » (Olivier). La question du contrôle est donc clairement avancée comme une dimension centrale du télétravail. Plusieurs éléments ressortent de notre analyse portant notamment sur le passage du contrôle visuel au contrôle temporel. Nous évoquons également la confiance comme mode de contrôle.

2.5.1. Du contrôle visuel au contrôle temporel

Une des problématiques centrales du télétravail porte notamment sur des formes de ruptures avec les activités traditionnelles et la distanciation vis-à-vis du lieu « habituel » de travail (l'usine, le bureau, le commerce, etc.) qui implique une absence de contrôle notamment visuel de l'activité des salariés. Pour les managers, cette absence de contrôle visuel conduit à des comportements de parfois suspicieux de la part des salariés. Cette suspicion, ou ce questionnement, portant sur ce que fait concrètement le télétravailleur est également évoqué par les collègues de travail basés dans les locaux de l'entreprise. En effet, comme l'exprime un télétravailleur en CW à propos d'un autre collègue télétravailleur : « *Quand la personne*

est partie sur Lille une année avant moi, j'ai eu le temps d'avoir le ressenti des différents collègues. Personne ne savait ce qu'il faisait globalement, c'était suspicieux. Quand on l'appelait, il suffisait qu'il ne réponde pas et tout le monde se disait qu'il était parti en ville, puisqu'il n'y avait pas de surveillance. » (Jérôme).

Les télétravailleurs considèrent ainsi que la distance géographique qui les sépare de leur direction/manager implique de repenser à de nouveaux modes, moyens et processus de contrôles. Il s'agit donc de chercher à remplacer l'absence de contrôle visuel par d'autres formes de contrôle, notamment celle du temps. Comme l'exprime un manager de télétravailleur : *« le minimum indispensable, c'est de savoir combien de temps on passe à quoi. »* (Olivier). Le **contrôle du temps** s'avère parfois plus efficace qu'un « simple » contrôle visuel. En effet, comme le précise un télétravailleur : *« C'est beaucoup plus cadré en télétravail que sur des plateaux, parce qu'on a des outils de suivi qu'on remplit tous les jours pour dire le temps qu'on a passé sur chaque étude et on fait des points réguliers. Tous les deux ou trois jours, on fait un point sur l'avancement. Puis, à la fin de chaque mois, on fait le point sur les différentes études, le temps passé, l'avancement, le temps à prévoir pour le mois suivant, l'organisation du planning. Ce n'est pas forcément des choses que j'ai faites avant, où le directeur était là et il voyait ce qu'on faisait sans voir vraiment voir ce qu'on faisait. Je trouve que c'est beaucoup plus cadré sur la gestion du temps et l'organisation, que sur un plateau où tout le monde voit ce qu'on fait mais personne ne sait véritablement ce qu'on fait. »* (Caroline).

Néanmoins, dans certains cas un peu spécifiques, ce contrôle visuel peut être recréé ; notamment via les outils de travail. Ce fut le cas notamment d'une télétravailleuse à domicile qui a été contraint de télétravailler suite à un accident domestique : *« Chacun a des projets à mener, y compris Cécile. Puis, elle déclare ses heures par mail à une autre assistante. De toute façon, on voit son écran et sa souris qui bouge dans tous les sens. Et puis, c'est quelqu'un de sérieux, ça fait vingt ans qu'elle bosse là. »* (Laure).

Les interviews soulignent le fait que les **outils du contrôle** reposent assez largement sur les l'utilisation des TIC et des outils de partage : *« On a ces fameuses feuilles d'activité où on rentre le temps passé par étude. Mais, comme c'est quand même un suivi à distance et que les chargées d'études sont souvent débutantes, etc., j'ai adjoint un journal d'activité, où non seulement il y a des quantités passées, mais un petit peu ce sur quoi elle a bossé, mais de manière très sommaire, simplement c'est pour mémoire, pour qu'à la fin du mois on puisse éventuellement en parler. »* (Olivier). Ces éléments sont clairement utilisés pour contrôler le

travail individuel : « *il y a un décompte des heures passées sur telle ou telle étude. C'est journalier, 8 heures de travail par jour, et on répartit le temps passé sur telle ou telle étude. Tout est synchronisé sur une Dropbox et Olivier a accès.* » (Nicolas) ; ou encore : « *Chaque jour, on doit détailler le temps par tâche et le temps passé dans un tableau Excel. Cela permet à Olivier de faire les totaux à la fin du mois et de faire une revue de projet chaque mois avec chaque chargée d'études sur chaque affaire. Il y a un autre outil de com et de suivi avec des petits comptes (rouge, vert, souvent rouge !) pour dire l'avancement des études et le temps qu'il nous reste pour prévoir le temps qu'il faut (N+1, N+2 etc.). Et tout cela est copié dans un autre tableau de suivi et de plan de charge. Donc, si on ne remplit pas ces feuilles d'activité au quotidien, il s'en aperçoit très vite ! Sans ces infos, il ne sait plus ce que chacun fait. Mais je me mets à sa place, c'est un peu délicat quand on recrute du monde et qu'on ne les a pas sous les yeux.* » (Cyrielle).

Par ailleurs, concernant la **temporalité du contrôle**, il apparaît qu'au regard de trois principales temporalités du contrôle (a priori, a posteriori et chemin faisant), cela soit plus spécifiquement le contrôle a posteriori qui soit le plus présent. En effet, comme l'exprime un manager à propos des procédures de contrôle : « *lorsque j'étais responsable d'agence, ce qu'on appelle les feuilles d'activité. On écrit au jour le jour combien de temps on passe sur telle étude. Cela permettait un suivi a posteriori de dire sur cette étude on a passé tant de temps, on a passé plus de temps, on a passé moins de temps.* » (Olivier). Ces éléments sont confirmés par la littérature qui considère d'abord que les modes d'évaluation plus **individualisés** sont formalisés (Reed, 2001) et surtout qu'ils s'orientent davantage sur une évaluation des **résultats** plutôt que sur la manière dont ces résultats sont atteints (Konradt et al., 2003) : « *Ce genre de modèle avec des gens très autonomes, ils ont un projet à réaliser, ils se débrouillent, c'est le résultat qui compte, et ils sont suffisamment solides pour s'en sortir, oui.* » (Laure). Là encore, c'est l'autonomie qui prime et la confiance accordée aux CW (acquise par les CW avec l'expérience) apparaît clairement comme une dimension importante.

Au-delà des outils de contrôle formels évoqués, d'autres moyens plus informels, plus souples et plus « lâches » tels que le **contrôle social** sont largement mobilisés. Parmi ceux-ci, les moments de convivialités ou de rencontres entre les salariés ou entre les salariés et les managers apparaissent également comme des outils de contrôle : « *aujourd'hui, on est tous des nomades à droite à gauche, on se rencontre à l'occasion et on a nos réunions d'équipe.* » (Olivier). C'est donc ici la recherche de **proximité** qui apparaît clairement comme un mode de contrôles de l'activité individuelle et collective. Cette proximité n'est pas géographique

mais elle est sociale et les dirigeants/managers cherchent, dès le processus d'intégration des salariés dans ces situations de travail à distance, à évaluer le potentiel de proximité des salariés ; c'est a priori ce potentiel de proximité qui apparaît comme un facteur de performance collectif ; comme l'explique Un télétravailleur à domicile en évoquant son processus d'intégration dans l'entreprise Flores : « *les embauches sont assez rigoureuses avec un protocole à suivre, pour essayer de voir si on a des atomes crochus et s'il peut compter sur nous en matière d'autonomie, etc. Il faut qu'il puisse y avoir une confiance mutuelle pour oser se dire les choses. C'est un préalable qui fait que nous avons des profils qui sont tous compatibles. On s'entend tous bien et le fait que nous ayons des profils proches et un mode de fonctionnement qui convient bien fait partie du truc* » (Nicolas) ; et de préciser encore plus loin : « *C'est de la proximité dans la manière de faire, dans la manière de penser, de se comporter, de se projeter dans l'avenir dans son travail. C'est la proximité qui compte en fait.* » (Nicolas).

Il semble donc que notre recherche corrobore les travaux précédents mettant en évidence que la forme de contrôle la plus efficace dans le télétravail, soit le contrôle par la performance et les résultats (Taskin et Tremblay, 2010).

2.5.2. La confiance comme mode de contrôle.

Au-delà des outils du contrôle reposant sur l'utilisation des TIC, différentes recherches semblent montrer que le salarié est conduit à **autoréguler** son activité (Deffayet, 2002 ; Harpaz, 2002). Nos interviews semblent corroborer cette dimension car il apparaît qu'au-delà des formes et des outils mis en place, c'est clairement l'autocontrôle qui prime : « *Il y a un suivi réalisé par nous-mêmes.* » (Nicolas) ; ou encore « *À la base, ça devait être plus cadré que ça. Je m'étais forcé au début à faire un suivi d'activité qu'on n'avait pas spécialement dans notre entreprise. C'était un peu l'ambiance start-up, une jeune entreprise où il n'y avait pas de suivi et donc je m'étais forcé à rédiger chaque demi-journée en quelques mots ce que j'avais fait. Puis j'envoyais un compte rendu tous les mois à mes deux chefs pour qu'ils soient au courant de ce je faisais et de présenter ce que j'allais faire les semaines suivantes.* » (Jérôme). Le télétravail conduit ainsi à une sorte de « **sur contrôle** » qui a vocation à rééquilibrer la situation professionnelle à distance ; il s'agit pour le salarié de s'auto justifier au regard de la distance qui le sépare de sa direction et de ses collègues. Comme nous l'avons en effet évoqué plus haut, l'impossibilité de contrôle visuel du travail nécessite de repenser les modes de contrôle. L'autocontrôle apparaît en ce sens comme un outil de légitimité professionnelle qui permet de compenser l'absence de contrôle visuel ou physique. Cette

dimension peut également conduire à certaines formes de dérives, notamment sur le temps passé et les outils mobilisés pour s'autocontrôle qui peuvent s'avérer contre productifs, chronophages, voire inutiles : « *au final, le format n'était pas bon. C'était soit trop détaillé ou pas assez, mais le format n'était pas bon.* » (Jérôme) ; ou encore « *C'est un peu la hantise pour moi. Quand je reviens et que j'ai des appels manqués, je me dis « on va croire que... ». Je pense que certaines personnes gèrent différemment mais je me dis qu'il faut faire attention. Si ça se passe trop souvent, c'est sûr qu'on ne peut pas empêcher... Même si on rappelle dix minutes après, les gens se posent des questions sur ce qu'on faisait* » (Jérôme) ; ou encore : « *Pour ce qui me concerne, je reste contrainte par cette feuille d'activité quotidienne où je dois justifier du temps et du boulot. Après, je me mets certainement plus de barrières qu'il n'en faut car on est censé avoir un rythme souple, mais de respecter quand même les horaires de bureaux classiques qui sont ceux de nos clients.* » (Cyrielle).

La **confiance** semble être le vecteur de l'autocontrôle. En effet, comme l'expriment la plupart des personnes rencontrées, la confiance est clairement une dimension essentielle du télétravail. Elle apparaît à ce titre comme essentielle à la pérennité des relations professionnelles : « *On s'entend très bien aussi avec Olivier, on se connaît depuis longtemps. Il y a une vraie relation de confiance qui s'est installée depuis le début. Je pense que c'est nécessaire dans ce mode de fonctionnement.* » (Nicolas). Ce manager nous confirme cela en précisant que « *pour être honnête, sur cette dimension de contrôle, je vais assez peu regarder ce que les gens remplissent en détail.* » (Olivier). Comme la littérature l'a également largement commenté, la confiance apparaît donc comme un mode de contrôle. Elle est également essentielle pour la coordination entre les télétravailleurs d'une même entreprise. En effet comme l'exprime un répondant : « *en étant à distance au travail, il y a une espèce de confiance mutuelle qui est nécessaire et sur laquelle nous pouvons tous compter.* » (Nicolas). La confiance et le principe de solidarité seraient donc les ciments essentiels de la performance à distance.

2.6. Les mobilités en question

Les travaux sur le télétravail, d'une manière générale, n'appréhendent pas cet objet de recherche sous l'angle mobilitaire. Pourtant, les télétravailleurs sont constamment (ou presque) en mouvements. Une lecture des pratiques de télétravail, et des modalités de

contrôle, sous l'angle des mobilités nous semble donc potentiellement fertile. Elle est à même de renouveler les points de vue sur ces pratiques.

Tout d'abord, il convient de remarques que le télétravail conduit à limiter les contraintes de mobilités spatiales ; il conduit en tout cas à reporter ces contraintes à des échelles et des temporalités différentes. A ce titre, comme l'évoquait la responsable d'un observatoire économique local : « *La question de la mobilité pour moi, c'est comment pour des territoires vieillissants qui se dépeuplent et où la mobilité est quasi impossible [...] le télétravail pourrait devenir une solution pour permettre à des gens d'exercer une activité aussi intéressante qu'à Tours. Du coup, la réflexion va être de dire aux gens comment on évite de se déplacer, comment on enlève la contrainte du déplacement, comment on réduit la problématique de mobilité, et comment on offre sur un territoire toutes les capacités pour faire que les gens n'aient plus besoin de se déplacer ? [...] On ne fait que réduire finalement la contrainte de mobilité, mais le jour où il va à Tours, elle est identique.* » (Laure). Ces dimensions sont confirmées par de nombreux CW ; par exemple un dirigeant d'entreprise qui employait des télétravailleurs mobiles a fait le constat que : « *on est sans cesse en déplacement, mais dans le déplacement il n'y a pas de notion de voyage intelligent. On va dans un endroit, on fonce, on fait ses rendez-vous toute la journée, on s'épuise, on va éventuellement dans un hôtel économique si on doit rester, bref on mène une vie de patachon.* » (Olivier). Certains considèrent ainsi que le télétravail apparaît comme un outil de régulation de la mobilité spatiale « *j'aurais plutôt tendance à considérer que le télétravail est un outil de régulation de la mobilité. Avec le télétravail, on va permettre au salarié de travailler, comme il le faisait dans des conditions identiques avant, mais on agit sur sa mobilité.* » (Laure).

Dans le prolongement de ces réflexions, pour d'autres acteurs, la mobilité est **antinomique** au télétravail car ils considèrent que le télétravail justement été mis en œuvre pour limiter les mobilités, notamment géographiques : « *quand j'entends télétravail, du coup c'est de la non-mobilité pour moi. C'est de la mobilité virtuelle où la matière grise se déplace, mais les gens ne bougent plus. Je ne sais pas ce que vous en pensez, ça peut être une solution aux problèmes de mobilité, mais du coup ce n'est plus de la mobilité pour moi.* » (Laure). Néanmoins, ce témoignage souligne le fait que d'autres **formes, échelles, fréquences** ou **niveaux** de mobilités sont activées dans le cadre du télétravail. Ces formes de mobilités (à des échelles différentes) conduisent notamment à recréer de nouveaux phénomènes organisationnels. C'est le cas notamment pour l'entreprise Flores que nous avons plus

particulièrement étudiée. Flores est une entreprise Lyonnaise qui compte une vingtaine de salariés. Le siège social est localisé dans un petit studio de 20m² situé à proximité du logement du dirigeant. Les contraintes matérielles (espace trop restreint) ainsi que les spécificités liées à l'activité de l'entreprise (maitrise d'œuvre) font que l'entreprise est largement dématérialisée et que les salariés travaillent en totalité en télétravail à domicile ou en télétravail en espace de CW pour ceux qui habitent trop loin du siège de l'entreprise. Cet éloignement géographique et les distances spatiales (mais pas que) sont donc conjurées via les pratiques mobilitaires combinées à l'utilisation de TIC mobiles (smartphones, ordinateurs, etc.). Ce faisant, l'organisation n'est pas stable mais fluctuante et à géométrie variable, elle s'étend ou se recentre au regard des mouvements de mobilités de ses salariés ; en ce sens ce sont les mobilités qui déterminent l'organisation en train de se faire.

Entendue à une échelle davantage « micro » la mobilité apparaît également fondamentale pour organiser les proximités et les rencontres entre individus. A ce titre, le directeur de l'espace de CW qui a été rencontré précise jouer sur **l'agencement spatial** pour organiser les rencontres/les contacts via la mobilité : *« L'espace est très important. Déjà il y a ce système de cloisons, de circulation et d'échange. On a essayé plusieurs configurations. Nous étions sur des groupes avec des tables de six, puis de quatre, puis nous avons mélangé les îlots, etc. Aujourd'hui, on se rend compte que ce qui marche est ce qui se trouve au deuxième étage, c'est-à-dire des petits îlots de quatre, ouverts ou semi-ouverts qui permettent aux gens d'échanger et en même temps d'être tranquilles, plutôt qu'un grand espace de coworking comme au premier étage où l'individu a besoin d'être entouré. Quand on est 10 dans 150 m², ça ne fait pas la même chose que quand on est 4 dans 20 m². Après, vous avez la barrière de la porte du bureau et de la cloison qui fait que, même si la porte est ouverte, on ne rentre pas dans le bureau de la personne aussi facilement qu'on passe derrière le coworker. »* (Pierre Guy) ; et de rajouter *« C'est le ressenti des coworkers et aussi en observant la manière dont ils s'installent sur les espaces de coworking. Quand ils arrivent, ils ne connaissent pas le lieu et ils vont déposer leur matériel et s'installer. Puis, une semaine ou quinze jours après, il aura déplacé son poste, soit pour s'éloigner de son collègue, soit pour s'en rapprocher ou se laisser un espace disponible pour étaler ses affaires. À l'inverse, il va changer l'orientation parce qu'il est dans l'espace de circulation et n'a pas envie que son écran soit visible. En fait, on les laisse assez libres d'orienter le mobilier. »* (Pierre Guy). Cet agencement spatial, en orientant la mobilité conduit à l'émergence de projets et surtout facilite le **transfert de connaissance**. Comme l'exprime le dirigeant d'un espace de CW interrogé : *« Nous avons*

aussi procédé à d'autres expérimentations. Nous avons un grand plateau de 71 m² dans lequel il y avait deux bureaux, où nous avons installé deux entreprises ensemble dans un même grand espace. C'étaient deux entreprises numériques avec deux projets et deux typologies de client et de service différents, avec chacune 4, 5, 6 développeurs. Donc, plutôt que de les mettre dans des bureaux séparés, on leur a proposé de se mettre sur un même espace afin de partager pour faire finalement du coworking à deux entreprises pour que leurs développeurs et leurs chefs de projet se mélangent. Ils sont issus de deux structures différentes mais ils travaillent tous sur le même espace sur des projets différents. Et là c'est super intéressant puisque ce sont deux entreprises qui peuvent se nourrir l'une et l'autre. »
(Pierre Guy).

Synthèse / conclusion

Les premiers éléments d'analyse des données collectées permettent de souligner toute la richesse des pratiques de télétravail et les questionnements qu'ils soulèvent. Au-delà des motifs et des contraintes perçues par les acteurs concernés (télétravailleurs et managers), il semble que les dimensions spatiales soient un vecteur clé du télétravail : *« c'est la contrainte spatiale qui a encouragé à aller dans cette voie. »* (Amélie).

Axe 2 : Finalités et implications de la mobilisation de l'opposition binaire entre mobilité des entreprises et ancrage des salariés

Responsable : Bertrand Sergot

Auteurs : Bertrand Sergot avec Céline Schmidt

1. Rappel de la problématique et des objectifs de l'axe

Au sein de cet axe, nous concentrons notre attention sur l'étude des représentations des mobilités spatiales en entreprise et la manière dont ces représentations sont reproduites et/ou altérées discursivement par les textes produits à la fois par les différents acteurs de l'entreprise (dirigeants, membres de l'encadrement intermédiaire, salariés non-cadres, représentants - syndiqués ou non - des salariés dans les instances de représentation du personnel, notamment les comités d'entreprise) et par des acteurs extérieurs à l'entreprise (hommes politiques, journalistes, responsables syndicaux, représentants d'associations patronales...). Nous considérons en effet que les textes étudiés contribuent à la fois à reproduire des représentations particulières des mobilités humaines et non-humaines qui préexistent dans l'entreprise concernée et/ou dans le ou les environnements sociaux dans lesquels elle évolue, et à altérer ces représentations préexistantes en les dotant de significations spécifiques liées, notamment, au contexte de leur utilisation.

Nous souhaitons explorer empiriquement, dans le cadre de cet axe, la manière dont la vision dualiste du monde de l'entreprise opposant, d'une part, des salariés, appréhendés comme des « petits » (Boltanski et Chiapello, 1999) sédentaires et, d'autre part, des dirigeants et actionnaires présentés comme des « grands » mobiles est mobilisée de manière intéressée par les différents acteurs organisationnels suite à l'annonce d'une décision de délocalisation. Dans le cadre de cet axe, nous définissons les délocalisations comme tout « transfert [par une entreprise] d'activités depuis son pays d'origine vers un lieu d'implantation situé à l'étranger où elles seront réalisées 1) par une filiale détenue en propre par la firme multinationale concernée ou 2) pour son compte par un prestataire étranger » (Contractor *et al.*, 2010, p. 1418).

Ainsi définie, toute décision de délocalisation se traduit donc par un déplacement géographique d'activités économiques – et du volume de travail associé – à l'échelle internationale, mais sans déplacement concomitant des salariés qui réalisaient ce travail sur le

lieu de départ (Blinder, 2006). Une telle décision entraîne des modifications soudaines et profondes à la fois dans le fonctionnement des assemblages (au sens d'Urry, 2007) de mobilités humaines et non-humaines mis en place et orchestrés par les dirigeants de l'entreprise, mais aussi dans les routines et habitudes mobilitaires développées au fil du temps par les salariés concernés (ne serait-ce que dans le cadre de leurs déplacements pendulaires domicile-travail). Nous souhaitons mettre à jour la manière dont les textes produits et diffusés suite à l'annonce d'une décision de délocalisation par les dirigeants de l'entreprise, d'une part, et par les salariés dont l'emploi est menacé par la décision, ainsi que par leurs représentants, d'autre part, participent à légitimer et/ou à délégitimer cette rupture mobilière.

Nous sommes particulièrement intéressés par l'identification des simplifications, des ambiguïtés, voire des contradictions internes que peuvent comporter ces deux ensembles de textes et par les possibilités qu'elles ouvrent en vue de dépasser l'opposition binaire entre « petits » ancrés et « grands » mobiles.

Les décisions de délocalisation, telles qu'elles sont habituellement appréhendées (voir la définition de Contractor *et al.*, 2010 proposée à la page précédente), impliquent des transferts d'activités (et d'emplois) sur des distances importantes. Dans ces conditions, ce sont les mobilités et/ou les immobilités résidentielles des salariés concernés qui se retrouvent, plus ou moins explicitement, au cœur des affrontements discursifs entourant ce type de décisions d'entreprises. Cette forme particulière de mobilité spatiale se retrouve donc logiquement au centre du travail d'analyse qui a été mené pour ce deuxième axe.

2. Choix méthodologiques

2.1. La méthodologie de l'étude de cas unique

La méthodologie utilisée dans le cadre de ce deuxième axe est l'étude de cas unique. Le choix de cette méthodologie s'explique par le fait que nous nous intéressons à des phénomènes qui ont été peu, voire pas du tout traités, jusqu'à présent, dans la littérature académique. Nous adoptons de ce fait une approche exploratoire du cas choisi (Charreire-Petit et Durieux, 2014).

2.1.1. Présentation du cas étudié

Dans le cadre de cet axe, nous avons choisi de concentrer notre attention sur la décision, prise par la direction du groupe agro-alimentaire Unilever, de fermer l'unique usine de conditionnement de thé et d'infusions de sa filiale française Fralib, située à Gémenos près de

Marseille, et de concentrer sa production européenne, pour cette catégorie de produits, sur ses sites de Bruxelles, en Belgique, et de Katowice, en Pologne. Cette décision a été annoncée le 28 septembre 2010 par la direction d'Unilever. Elle a suscité l'incompréhension et l'opposition des salariés concernés et de leurs représentants syndiqués au comité d'entreprise de Fralib. L'opposition à la décision de fermeture du site de Gémenos s'est rapidement structurée sous l'impulsion des deux représentants du personnel CGT de Fralib, Olivier Leberquier et Gérard Cazorla. Un collectif de défense des salariés de Fralib a été mis en place. S'est alors engagé un long conflit social, médiatique, juridique et politique qui a opposé, pendant plus de trois ans et demi, les dirigeants du groupe et leurs représentants locaux, d'une part, et les salariés de Fralib (ou, du moins, une partie d'entre eux) emmenés par leurs représentants syndiqués, notamment à la CGT, d'autre part. Dans un premier temps, ces derniers se sont opposés à la décision de fermeture et au transfert de la production (et des machines) de l'usine de Gémenos vers la Belgique et la Pologne, contestant les justifications économiques avancées par la direction. La stratégie des leaders syndiqués de la contestation s'est modifiée à partir du début de l'année 2011. A cette date est apparue l'idée d'un projet alternatif visant à prolonger l'activité de production du site de Gémenos et à préserver les emplois de ses salariés. Ce projet alternatif, qui s'est précisé (et modifié) progressivement, impliquait la reprise du site et de la marque de thé et d'infusions *L'Eléphant* par les salariés réunis au sein d'une SCOP (Société Coopérative et Participative). Les salariés de Fralib engagés dans le conflit ont mené de nombreuses actions, incluant notamment plusieurs occupations du site de Gémenos et la contestation (couronnée de succès) auprès de la justice française des trois versions du plan de sauvegarde de l'emploi proposées successivement par la direction du groupe Unilever. Cette dernière s'est en effet farouchement opposée au projet de reprise du site proposé par les salariés jusqu'à ce que le plan de sauvegarde de l'emploi qu'elle avait mis au point pour Fralib soit définitivement invalidé par les tribunaux français. Cette dernière décision de justice a contraint les dirigeants d'Unilever à sortir du conflit par la négociation directe avec les salariés en lutte et leurs représentants.

Le conflit a pris officiellement fin le 27 mai 2014, suite à la signature d'un accord aux termes duquel le groupe Unilever, en plus de céder le terrain, les locaux et les machines de l'usine Fralib pour l'euro symbolique (ce qu'il avait déjà accepté de faire en 2012), s'engage à apporter son soutien financier au lancement du projet de SCOP mis au point par les ex-salariés de Fralib et leurs leaders à hauteur de 19 millions d'euros.

Une partie des anciens salariés de Fralib (dont les deux leaders du long mouvement de résistance contre Unilever et sa décision de fermeture) a ensuite créé, en 2015, la société coopérative ouvrière provençale de thé et infusions (SCOP TI) qui a entamé son activité productive et commerciale à Gémenos en 2016 dans l'ancienne usine et avec les anciennes machines de Fralib¹².

2.1.2. Pourquoi ce cas ?

Nous avons choisi de nous concentrer sur ce cas en raison de son caractère révélateur. Yin (2003) considère qu'un cas est révélateur lorsqu'il fournit « une opportunité d'observer et d'analyser un phénomène auparavant inaccessible à l'investigation scientifique » (p. 42). Le cas Fralib est révélateur dans la mesure où il combine plusieurs caractéristiques particulièrement significatives au regard des objectifs poursuivis dans ce deuxième axe :

En premier lieu, le conflit autour de l'avenir de l'usine Fralib de Gémenos s'est rapidement structuré autour d'une opposition binaire entre, d'un côté, la direction du groupe Unilever et ses représentants aux différents échelons de l'organigramme, et, de l'autre côté, les salariés de l'usine Fralib (du moins, une partie d'entre eux) s'opposant à la décision de fermer le site. En outre, la production et la diffusion de discours sont très rapidement apparues comme des armes centrales dans les stratégies des deux camps. Au travers de ces discours, chaque camp s'est efforcé de légitimer sa position et ses propositions, mais aussi de délégitimer les propos du camp adverse. Dès les premiers temps du conflit et tout au long de sa durée, les rapports des acteurs à l'espace géographique, exprimés notamment en termes de mobilités et d'immobilités, ont pris une place centrale dans ces productions discursives (dé)légitimatrices. L'opposition entre deux géographies imaginées distinctes se trouve ainsi au cœur d'un affrontement discursif qui a lui-même joué un rôle clé dans l'émergence, la durée et l'aboutissement de ce conflit social.

En deuxième lieu, le cas Fralib a bénéficié d'une couverture médiatique particulièrement intense, à l'échelle locale mais aussi, bien qu'avec d'importantes variations dans le temps, à l'échelle nationale. A partir de la fin 2010, les deux camps qui s'affrontaient ont également commencé à communiquer directement via un site Internet dédié (pour la direction d'Unilever¹³) et un blog créé spécifiquement (pour les salariés en résistance¹⁴). Ce conflit social a ainsi donné lieu à la production et à la diffusion dans la sphère publique française

12 Voir <http://www.scop-ti.com/>

13 Voir <http://www.fralib.fr/>

14 Voir <http://cgt.fralibvivra.over-blog.com/>

d'un volume considérable et diversifié de textes écrits, mais aussi d'enregistrements audio, de documents iconographiques et de vidéos. L'intensité de cette production textuelle et la diversité des producteurs concernés constituent une opportunité exceptionnelle d'étudier la manière dont mobilités et immobilités dans l'espace géographique peuvent être mobilisées pour légitimer et délégitimer des décisions d'entreprises particulières.

En troisième lieu, la nature du conflit et les argumentaires des deux principaux camps qui l'ont animés ont connu des évolutions considérables au fil de son déroulement, glissant de l'opposition à une décision de fermeture d'usine à la défense d'un projet alternatif présenté par ses promoteurs comme un modèle à suivre pour tous les salariés menacés par les réductions d'effectifs et la concurrence internationale. Ce cas offre ainsi la possibilité d'étudier la manière dont les stratégies discursives initialement conçues et mises en avant par chaque camp, et en particulier les stratégies de légitimation et de délégitimation de mobilités et d'immobilités particulières dans l'espace géographique, ont pu contraindre ou faciliter l'émergence d'une forme plus positive de résistance collective (Courpasson *et al.*, 2012) de la part des salariés de Fralib.

2.2. Méthode de collecte des données

Le corpus textuel qui se situe au cœur de l'étude de ce cas est constitué de l'intégralité du contenu original du blog créé par les leaders syndiqués de la contestation du projet de fermeture et porteurs du projet alternatif de reprise, ce qui représente un total de 356 posts.

Cette source d'information est centrale dans la mesure où elle constitue l'expression directe, par les (ex)salariés de Fralib en lutte, de leur position par rapport à l'avenir de l'usine de Gémenos et de la géographie imaginée sur laquelle cette position repose. Elle est d'autant plus centrale que les résistants y ont regroupés l'ensemble des textes qu'ils ont diffusés au grand public, directement, mais aussi indirectement, via les organes de presse (presse écrite, mais aussi radio, télévision et internet). Le blog contient ainsi la retranscription des conférences de presse tenues par les leaders du mouvement de résistance à la fermeture, notamment dans les locaux mêmes de l'usine, lors de ses occupations répétées.

La concentration sur le contenu original du blog des salariés de Fralib nous a conduit à exclure du cœur de l'analyse les nombreux posts du blog reproduisant des articles de presse, des lettres de soutien émanant notamment d'hommes et de femmes politiques locaux ou nationaux, ou encore des éléments de contenu tirés d'autres blogs.

Dans le cadre de cet axe, un des principaux objectifs de notre travail d'analyse consistait à comprendre dans quelle mesure et comment le discours produit et diffusé par les (ex)salariés de Fralib en lutte s'est construit et a évolué en réponse à la communication officielle de la direction du groupe Unilever et de ses différents représentants locaux. Nous avons donc intégré dans le périmètre de notre analyse l'intégralité du contenu du site Internet mis en ligne par la direction d'Unilever pour communiquer sa position. Ce site Internet contient notamment tous les communiqués de presse diffusés par le groupe tout au long du conflit. En accord avec l'objectif évoqué ci-dessus, le contenu de ce deuxième corpus textuel se rapportant à la communication officielle des dirigeants d'Unilever a été comparé avec le contenu du blog tenu par les salariés en lutte.

En outre, et afin de mieux comprendre et contextualiser le corpus textuel étudié, les jeux d'acteurs sous-jacents et de mettre à jour les tensions, les ambiguïtés et les contradictions présentes dans le discours produit par les (ex)salariés de Fralib en lutte, nous avons pris soin de compléter notre corpus avec :

- L'ensemble des posts du blog des salariés de Fralib reproduisant des contenus extérieurs (voir ci-dessus) ;
- L'intégralité des articles dédiés à ce conflit social et parus dans la presse régionale et nationale tout au long du conflit (c'est-à-dire depuis l'annonce de la décision de fermeture du site par Unilever, le 28 septembre 2010, jusqu'à l'accord conclu entre les deux partis le 27 mai 2014) ;
- Les textes relatant les différentes décisions de justice qui ont émaillées ce conflit, leurs motivations et les positions présentées aux juges par les représentants des deux partis ;
- Divers autres documents dans lesquels les salariés de Fralib, leurs leaders syndiqués et leurs principaux soutiens expriment leur position, notamment le livre « Avec les Fralib, de la résistance à l'alternative », paru en 2013, ainsi que deux films documentaires réalisés sur le conflit, « Pot de thé- Pot de fer », paru en 2011, et « 1336 jours, des hauts, débats mais debout », paru en 2017.

Les deux chercheurs travaillant sur cet axe se sont également rendus sur le site de Gémenos en juillet 2016. Ce séjour de trois jours a permis de réaliser neuf entretiens avec une dizaine de salariés-adhérents de la SCOP TI créée en 2015. Neuf d'entre eux sont d'anciens salariés de Fralib qui ont pris part à tout ou partie du long conflit engagé, suite à l'annonce de la décision de fermeture de l'usine, contre la direction d'Unilever. Nous nous sommes

notamment entretenus avec les deux leaders syndiqués du mouvement de résistance, Olivier Leberquier et Gérard Cazorla. Ces entretiens, qui ont duré au total plus de dix heures, ont été réalisés selon la méthode des récits de vie (Bertaux, 2005, Schmidt, 2012). Cette méthode nécessite de réaliser des entretiens très ouverts sous forme de discussion. Notre objectif général, au travers de ces entretiens, était de recueillir le point de vue des personnes interrogées sur le long conflit social autour de l'avenir du site de Gémenos et de comprendre la place que ces événements tiennent, à leurs yeux, dans leur parcours professionnel et, plus largement, dans leur parcours de vie. Nous avons également profité de ce séjour pour observer, de manière non-participante, le fonctionnement au quotidien de l'usine organisée en SCOP ainsi que les échanges entre les salariés-adhérents présents sur le site. Nous avons également pris une cinquantaine de photos du site. Nous avons utilisé les différents matériaux empiriques recueillis à l'occasion de ce séjour, notamment les retranscriptions des entretiens, afin de valider et d'approfondir notre interprétation du contenu du blog présentée dans la partie 3.

2.3. Méthode d'analyse des données

2.3.1. Le choix de l'analyse critique de discours

Parmi les différentes approches existant dans le champ de l'analyse de discours, c'est l'analyse critique de discours (en anglais *Critical Discourse Analysis* ou CDA), et notamment l'approche proposée par le linguiste britannique Norman Fairclough (1992, 2003, 2005) que nous avons choisi d'utiliser. Fairclough considère les discours et les différents textes qui en constituent les unités élémentaires comme un élément constitutif de la réalité sociale. Dans cette perspective, les discours sont parties intégrantes des processus de construction, de préservation et de contestation des représentations sociales dominantes. Ils sont de ce fait au cœur des jeux de pouvoir entre acteurs, et ce, tout particulièrement dans des contextes organisationnels. La méthode d'analyse de discours proposée par Fairclough repose sur une analyse qualitative et approfondie des éléments linguistiques utilisés dans les textes et de leurs interactions avec les environnements textuels et sociaux au sein desquels ils sont produits, diffusés et interprétés. En conséquence, cette méthode ne peut s'appliquer que sur des ensembles de textes de taille limitée, ce qui en fait une méthode appropriée pour étudier notre corpus textuel.

En outre, l'approche de la CDA proposée par Fairclough est bien en phase avec la définition de la notion de mobilité spatiale que nous avons retenue pour le programme de recherche. Cette définition est fortement inspirée de la vision de Cresswell (2006) qui peut être résumée par « l'équation 'mobilité = mouvement + signification + pouvoir' » (Adey *et al.*, 2014, p. 8). La distinction que Cresswell établit entre le mouvement dans l'espace géographique et la mobilité repose en effet sur la prise en compte, dans le cadre de la deuxième notion, des significations plus ou moins partagées dont sont dotés les déplacements physiques, ainsi que de la manière dont ces déplacements reproduisent les relations de pouvoir préexistantes entre acteurs, mais aussi participent (au moins potentiellement) à altérer ces relations de pouvoir.

2.3.2. Les grandes étapes de l'analyse de notre corpus textuel

L'analyse du corpus textuel présenté plus haut a été réalisée en plusieurs étapes.

Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse de contenu thématique visant à repérer, dans les textes produits par les salariés de Fralib et par leurs leaders et diffusés sur leur blog, tous les passages traitant, d'une part, de déplacements dans l'espace géographique (et ce, quels qu'en soient les objets : individus, groupes d'individus, objets physiques, flux financiers et/ou d'informations), et, d'autre part, l'ensemble des passages mettant en avant l'ancrage et l'immobilité dans l'espace géographique. Cette analyse thématique a été réalisée en s'appuyant d'abord et avant tout sur le vocabulaire utilisé. Nous avons ainsi repéré tous les verbes, les noms communs, les adjectifs et les adverbes indiquant le mouvement ou l'immobilité dans l'espace géographique. Parallèlement, nous avons étudié la manière dont l'espace géographique a été « mis en mots » (Fairclough, 1992) dans le discours des salariés de Fralib, en identifiant l'ensemble des noms propres à caractère géographique (notamment ceux renvoyant à des entités géographiques, quelle qu'en soit l'échelle) qu'ils ont utilisés et la manière dont ces termes géographiques ont été articulés avec les vocabulaires indiquant le mouvement ou l'immobilité. Cette analyse visait notamment à mieux qualifier les mouvements mentionnés dans les textes étudiés, en précisant les lieux, mais aussi les acteurs que ces mouvements mettent en relation (Jones, 2009).

Dans un deuxième temps, nous avons étudié la manière dont mobilités et immobilités dans l'espace géographique ont été valorisés sur le blog des salariés de Fralib. Ce travail était double. Il s'agissait tout d'abord de déterminer si ces mobilités et immobilités étaient valorisées positivement, négativement ou bien si elles étaient traitées de manière neutre. Ensuite, pour les deux premiers cas, il s'agissait de mettre à jour les moyens utilisés pour

réaliser ces valorisations différenciées. A cette fin, nous avons notamment utilisé la typologie des stratégies discursives de (dé)légitimation élaborée et appliquée empiriquement sur différentes décisions contestées d'entreprises multinationales par Eero Vaara et ses différents co-auteurs (Vaara *et al.*, 2006 ; Vaara et Tienari, 2008; Vaara et Monin, 2010) comme grille de lecture de notre corpus textuel. Notre approche était toutefois ouverte au sens où nous nous sommes laissés la possibilité de modifier, voire même de nous écarter sensiblement de cette typologie de manière émergente, au travers d'allers-retours entre l'étude du corpus textuel et la littérature académique. A cette fin, une attention particulière a été portée à l'étude de l'intertextualité. La notion d'intertextualité désigne l'ensemble des moyens utilisés pour incorporer, dans un texte donné, des éléments issus de textes antérieurs (Fairclough, 1992; Riad *et al.*, 2012). Fairclough, (1992) distingue « l'intertextualité manifeste », qui correspond aux situations où les liens avec les autres textes sont établis explicitement, au travers du recours aux guillemets ou à la citation des références utilisées, de l'« intertextualité constitutive » qui renvoie à des formes plus subtiles et implicites d'intertextualité se reflétant dans la structure du texte, dans le style adopté (plus ou moins direct, plus ou moins formel) ainsi que dans le vocabulaire et les formes grammaticales utilisées. Quelle que soit sa forme, l'intertextualité est un outil essentiel de toute stratégie de (dé)légitimation puisqu'elle permet d'établir des liens avec des représentations sociales particulières d'objets sociaux spécifiques (comme les délocalisations), ce qui participe à valoriser l'objet social en question positivement ou négativement.

Dans cette perspective, nous avons notamment comparé les discours sur les (im)mobilités produits et diffusés par les deux camps afin de comprendre dans quelle mesure le discours des salariés de Fralib en lutte et de leurs leaders s'est construit et a évolué dans une relation particulière « d'implication mutuelle et de co-production » (Mumby, 2005, p. 21) avec le discours officiel de la direction d'Unilever. A cette fin, notre analyse s'est développée dans deux directions complémentaires. Nous nous sommes tout d'abord efforcés de mettre à jour les processus d'équivalence et de différence utilisés dans le discours des salariés de Fralib et la manière dont ces processus ont pu être associés avec certaines pratiques ou représentations de mobilité(s) ou d'immobilité(s). L'établissement d'une chaîne d'équivalence (Laclau et Mouffe, 2001) avec d'autres groupes ou mouvements de résistance vise à écarter l'idée que la lutte des salariés de Fralib relève de la simple défense de leurs intérêts particuliers (leurs emplois dans ce cas). Il s'agit au contraire de la faire apparaître comme la manifestation d'une lutte plus large pour une certaine vision de la société. Les chaînes d'équivalence visent ainsi à

créer, auprès d'audiences plus ou moins larges – et de soutiens potentiels -, « un sentiment de convergence des objectifs et de solidarité » (Spicer et Böhm, 2007, p. 1673). Les relations de différence visent, à l'inverse, à se distancier de certains groupes ou mouvements particuliers et de ce qu'ils représentent. Ces processus d'équivalence et de différence sont donc, potentiellement, au cœur de la construction et de la reproduction d'une distinction binaire entre un « nous » collectif représentant, dans ce cas, les salariés de Fralib en résistance, et ces « autres » distants et différents que seraient les dirigeants du groupe Unilever (Fairclough, 2003). En parallèle, nous avons analysé de manière plus précise les relations intertextuelles construites par les salariés de Fralib, sur leur blog, avec la communication officielle de la direction d'Unilever. Chacune de ces relations a été classifiée, soit comme une relation d'accord ou de résonance avec les propos de la partie adverse, soit comme une relation de différenciation (Riad *et al.*, 2012).

3. (Dé)légitimation et (im)mobilités spatiales : Les enseignements de l'analyse du blog des (ex)salariés de Fralib en lutte

L'analyse réalisée sur notre corpus textuel indique que le discours de (dé)légitimation élaboré et diffusé par les ex-salariés de Fralib suite à l'annonce, par la direction du groupe Unilever, de la fermeture de l'usine de Gémenos est très structuré géographiquement. Ce discours s'articule notamment autour de deux échelles spatiales : l'échelle nationale et la micro-échelle de l'usine. Ces deux échelles spatiales apparaissent très réifiées dans le discours des ex-salariés de Fralib en lutte, au sens où elles renvoient chacune à une entité délimitée de manière claire et stable dans le temps : le territoire français pour l'échelle nationale, et le site de Gémenos pour la micro-échelle de l'usine (voir plus loin, section 3.3.3., pour une présentation plus détaillée de ce double processus de réification et de ses principaux ressorts). Plus que délimitées, ces deux entités géographiques apparaissent « frontiérisées ». Elles sont en effet entourées de frontières, c'est-à-dire de lignes de démarcation nettes, marquées physiquement (sous forme de barrières, clôtures ou points de contrôle avec panneaux de signalisation) et/ou symboliquement (sur les cartes et/ou les systèmes GPS) et qui construisent une séparation binaire entre un dedans et un dehors (Beugelsdijk et Mudambi, 2013 ; Johnson *et al.*, 2011).

Ces deux entités spatiales réifiées et emboîtées ont joué un rôle central bien que différent dans le discours de (dé)légitimation développé par les Fralib en lutte. Dans les développements qui suivent, nous analysons ce rôle et la manière dont ces deux échelles spatiales – et les deux entités géographiques correspondantes – ont été articulées (sur ce point, voir la section 3.3.)

conduisant ainsi à la construction d'un arrangement scalaire particulier, c'est-à-dire d'une manière particulière d'articuler les différentes échelles géographiques citées les unes avec les autres (Spicer, 2006).

Comme nous le verrons plus loin, la réification de ces deux entités géographiques ainsi que celle du tracé de leurs frontières confèrent aux mobilités qui traversent ces frontières (qu'elles soient sortantes ou entrantes) un rôle potentiellement important dans la délégitimation discursive de la décision de fermeture du site de Gémenos et dans la légitimation du projet alternatif progressivement élaboré par les salariés en lutte pour maintenir l'activité productive sur place. Les spécialistes de la géographie politique considèrent ainsi que les frontières sont continuellement (re)produites au travers des mouvements qui les traversent et des opérations de filtrage qui s'y exercent. Ces opérations de filtrage représentent, pour eux, des « practical performances of the border » (Johnson *et al.*, 2011, p. 66). Elles sont au cœur de la construction, au sein de groupes humains particuliers (par exemple, au sein de la population française), de distinctions institutionnalisées entre bonnes mobilités et mauvaises mobilités (voir aussi Cresswell, 2006).

Une compréhension claire de ce rôle nécessite de replacer ces mobilités transfrontalières, mais aussi l'ensemble des autres (im)mobilités spatiales mentionnées sur le blog des salariés en lutte et les significations qui leurs sont données dans la structure d'ensemble du discours de (dé)légitimation contenu dans le corpus. Tel est l'objectif principal auquel nous nous attachons dans cette partie. Nous y présentons successivement les principales stratégies discursives de (dé)légitimation élaborées par les résistants ainsi que leurs composantes et implications mobilitaires. Bien que nous distinguions analytiquement ces stratégies discursives, elles se combinent au sein de notre corpus au point d'être parfois étroitement imbriquées dans une même phrase ou un même segment de phrase. En conséquence, nous avons choisi d'organiser la présentation des principaux résultats de notre analyse de discours selon une logique cumulative. Chacune des stratégies discursives que nous présentons successivement dans cette partie s'appuie, au moins en partie, sur les éléments (et notamment sur les ressources discursives) relevant des stratégies discursives présentées précédemment tout en les complétant. Les principaux axes structurants de chacune des stratégies de (dé)légitimation que nous avons distinguées sont synthétisés dans les tableaux 1 à 4 et illustrés par des extraits significatifs du blog des ex-salariés de Fralib en lutte.

3.1. L'opposition binaire avec la direction d'Unilever

3.1.1. L'extrême extériorité d'Unilever et de sa direction

De manière générale, le discours de (dé)légitimation présent dans notre corpus s'articule autour d'une opposition binaire entre, d'une part, les (ex)salariés de Fralib en lutte et leurs deux leaders syndiqués, et, d'autre part, la direction du groupe Unilever, ses représentants locaux (y compris les dirigeants de sa filiale Fralib) et ses actionnaires.

Tableau 1 : La construction d'une opposition binaire entre les salariés en résistance et la direction d'Unilever

Principaux axes structurants	Extraits significatifs
Etablir l'extrême extériorité d'Unilever et de ses dirigeants	<i>Extrait 1</i> : « UNILEVER, un groupe qui représente le grand capital qui ravage l'économie des pays en exploitant leurs richesses. » (post du 20/06/2011) <i>Extrait 2</i> : « Cette multinationale bourrée de fric... tue l'emploi et se gave sur le dos des salariés pour satisfaire les actionnaires et la bourse d'Amsterdam. » (post du 20/06/2011) <i>Extrait 3</i> : « ... UNILEVER a montré son total mépris pour la classe ouvrière. » (post du 17/04/2012)
Construire le collectif des (ex)salariés en lutte par opposition à la direction d'Unilever	<i>Extrait 4</i> : « Le mardi 28 septembre dernier, le groupe Unilever annonçait sa volonté de tenter de mettre fin à 118 ans de présence du thé de l'Eléphant dans la région marseillaise et donc de fermer notre usine de Gémenos. » (post du 18/02/2011) <i>Extrait 5</i> : « ...relancer l'activité du site pour que l'on puisse continuer à vivre et travailler à Gémenos. » (post du 26/07/2011) <i>Extrait 6</i> : « L'ELEPHANT est le patrimoine des salariés qui hier ont

	travaillé [sur le site de Gémenos], qui aujourd’hui y travaillent et qui y travailleront demain, il est le patrimoine du peuple de notre département, de notre région et de notre pays. » (post du 20/06/2011)
--	--

Cette opposition binaire s’appuie sur la construction discursive d’un antagonisme irréductible entre les deux partis et leurs intérêts respectifs. Cet antagonisme résulte de l’adoption, par les (ex)salariés de Fralib en lutte, d’une logique de lutte des classes d’inspiration marxiste. Le mouvement de résistance des Fralibs est ainsi présenté de manière répétée comme un affrontement entre des salariés de Fralib représentant la classe ouvrière et les dirigeants et actionnaires d’Unilever représentant « le grand capital » (voir les extraits 1 et 3 du tableau 1).

A cette première opposition s’ajoute une deuxième basée sur les (im)mobilités. Les salariés de Fralib sont en effet représentés, dans le corpus, comme une communauté humaine ancrée qui « habite » (*dwells*) au sens heideggerien du terme (Urry, 2000) l’usine de Gémenos et ses environs depuis longtemps et qui souhaite continuer à y habiter à l’avenir (voir les extraits 4, 5 et 6 du tableau 1).

Cette deuxième opposition (im)mobilitaire ne rejoint toutefois qu’en partie l’oppositions entre « petits » (au sens de Boltanski et Chiappelo, 1999) salariés immobiles et « grands » dirigeants et actionnaires mobiles. En effet, les dirigeants et les actionnaires d’Unilever ne sont pas représentés comme particulièrement mobiles. Ils apparaissent plutôt comme un nouveau type de « propriétaires absentéistes » (Bauman, 1998, 2000) décidant à distance de la reconfiguration géographique des activités du groupe Unilever (et des mobilités qui l’accompagnent plus ou moins explicitement) sans en ressentir les conséquences humaines localisées. A l’inverse, les salariés de Fralib supportent, sans avoir voix au chapitre, toutes les conséquences humaines de la décision de fermeture de Gémenos (les « vies sacrifiées » des salariés de Fralib, cf. post du 3 janvier 2011) qui remet en cause leur volonté de rester ancrés localement.

Il est ainsi possible d’interpréter l’opposition binaire construite, sur le blog, entre, d’une part, les (ex)salariés de Fralib en lutte et, d’autre part, les dirigeants et actionnaires d’Unilever comme une extension de l’antagonisme de classe traditionnel d’inspiration marxiste. Cette extension relève de la dénonciation d’une « forme d’exploitation connexionniste » (Boltanski et Chiappelo, 1999, p. 481) au sein de laquelle « la réalisation du profit passe par la mise en réseau des activités » (*ibid.*). Dans ce cadre, les dirigeants d’Unilever conservent « the

possibility of keeping [their] own actions unbound, uncertain and unpredictable » (Clegg et Baumeler, 2010, p. 1716) que n'ont pas les (ex)salariés de Fralib.

L'échelle nationale cristallise cette deuxième opposition. En effet, les salariés en lutte soulignent la portée nationale de leur mouvement de résistance (voir plus loin, section 3.3., notamment les extraits 3 et 4 du tableau 3). A l'inverse, ils insistent de manière répétée sur le caractère extra-national du groupe Unilever, de ses dirigeants et de ses actionnaires, notamment en qualifiant le groupe de « multinationale » (voir l'extrait 2 du tableau 1 et, plus loin, l'extrait 7 du tableau 3). Combinée avec les références à la lutte des classes, cette insistance place la direction d'Unilever dans une position d'« extrême extériorité » (Laclau and Mouffe, 2001, p. 119) qui en fait une menace permanente pour les salariés ancrés et « la continuité de l'habiter » (Urry, 2000, p. 139) à Gémenos à laquelle ces derniers aspirent. L'ampleur de cette menace est magnifiée par le recours à un vocabulaire guerrier, les ex-salariés de Fralib présentant volontiers leur lutte comme un combat pour leur (sur)vie, et par des qualificatifs relevant du registre de la délinquance (pour plus de détails, voir plus loin, section 3.3.2.), faisant ainsi apparaître les dirigeants d'Unilever et les prestataires qu'ils emploient comme des individus sans foi ni loi (voir plus loin, extrait 8, tableau 3). L'irréductible opposition entre les intérêts des deux partis impliqués dans le combat autour de l'avenir du site de Gémenos s'en trouve ainsi définitivement établie, justifiant pleinement la volonté affichée par les (ex)salariés de Fralib de mettre en place leur projet alternatif de coopérative ouvrière et, ainsi, de couper tout lien avec Unilever.

Le pronom personnel « nous » constitue une ressource discursive centrale utilisée par les auteurs du blog pour marquer cette opposition binaire. « Nous » est employé dans un sens inclusif, afin de « souligner l'unité d'un collectif [en l'occurrence, de l'ensemble des salariés de Fralib au-delà des différences dans leurs (anciens) postes, motivations et parcours personnels] aux dépens de la reconnaissance des divergences d'intérêts » (Fairclough, 2001, p. 106). Il est toutefois également chargé, par les (ex)salariés de Fralib en lutte, de connotations clairement exclusives puisqu'ils opposent régulièrement, sur les bases exposées précédemment, ce « nous » aux pronoms « eux » ou « ils » renvoyant implicitement, mais très clairement aux dirigeants et actionnaires d'Unilever.

3.1.2. Une délégitimation généralisée des décisions et intentions des dirigeants d'Unilever

La stratégie discursive de délégitimation développée par les (ex)salariés de Fralib en lutte repose donc sur la construction d'un antagonisme fondamental avec les dirigeants d'Unilever. Il en découle une délégitimation généralisée, presque de principe, de l'ensemble des décisions prises par ces dirigeants, et notamment de l'ensemble des mobilités qu'ils ont décidées en relation avec le site de Gémenos et sa fermeture annoncée.

Cette opposition binaire joue un rôle central dans la légitimation des revendications des (ex)salariés de Fralib qui demandent, dès le début de l'année 2011, à constituer une entité organisationnelle nouvelle (en l'occurrence une coopérative ouvrière), complètement distincte d'Unilever et qui assurerait la continuité de l'activité de fabrication de thé et d'infusions en sachets sur le site de Gémenos. En soulignant ce qui les unit, cette opposition binaire confère en effet discursivement au collectif informel et fluide (au sens où ses contours et ses conditions de fonctionnement sont mouvants) que les salariés en lutte ont constitué la capacité à parler d'une seule voix et à agir en correspondance, lui donnant ainsi un caractère éminemment organisationnel (ce que Dobusch et Schoeneborn, 2015, qualifient d'*organizationality*). Or, comme le soulignent Dobusch et Schoeneborn (2015, p. 1010), « the pivotal role of identity for the accomplishment of organizationality is particularly prevalent in fluid social arrangements that lack formal membership or hierarchies and thus cannot ensure collaboration ».

3.2. La réification du site de Gémenos comme un tout inséparable

3.2.1. La construction du site de Gémenos comme un tout appropriable

Dans la section précédente, nous avons souligné l'importance de l'échelle nationale et de la France dans le discours de (dé)légitimation développé par les (ex)salariés de Fralib. Toutefois, l'entité géographique centrale autour de laquelle est construit l'arrangement scalaire (c'est-à-dire la manière dont les différentes échelles géographiques citées sont articulées, Spicer, 2006) qui structure leur discours est celle du site de Gémenos. Ce site, qui est habituellement désigné, dans notre corpus, au travers de l'expression « notre usine », est représenté comme un tout localisé regroupant les bâtiments et terrains, les machines, les « volumes de production » de thé et d'infusions qui en sortaient jusqu'à l'annonce de la fermeture, « les emplois qui s'y rattachent » (post du 12 janvier 2012) ainsi que la marque d'infusions *L'Eléphant* qui n'est utilisée par le groupe Unilever que sur le marché français. Cette liste des

composantes du tout-usine est explicitement formulée par les résistants sur le blog, notamment dans les posts du 3 janvier, du 20 juin et du 26 juillet 2011.

Les (ex)salariés en lutte de Fralib revendiquent l'appropriation de ce tout-usine et de ses différentes composantes dès l'instant où ils mentionnent, dans le post mis en ligne le 3 janvier 2011, leur projet de mettre en place une organisation alternative pour assurer « le maintien de [leur] site et de son activité industrielle » (extrait du slogan placé, à partir de cette date, à la fin de tous les posts). L'objectif qu'ils se fixent dès lors explicitement est de préserver l'intégrité de ce tout-usine afin de permettre la mise en œuvre de cette organisation alternative (« pas un boulon ne sortira de l'usine », post du 5 mai 2012).

Le site de Gémenos joue également un rôle central dans la construction discursive des salariés en lutte comme un collectif de résistance unifié. A partir du moment où leur relation avec leur futur-ex employeur est définitivement remise en question par l'annonce (puis la confirmation) de la décision de fermeture, l'usine elle-même devient, dans le corpus textuel, leur seul point commun, « notre bien commun à tous » (post du 13 mai 2012). Une relation causale réciproque est ainsi établie, sur le blog, entre la nécessité, pour les (ex)salariés de Fralib, de rester unis et l'impératif de préservation de l'intégrité ancrée du tout-usine de Gémenos (voir l'extrait 1 du tableau 2).

Tableau 2 : La réification du site de Gémenos comme un tout inséparable

Principaux axes structurants	Extraits significatifs
Elaborer une relation causale réciproque entre la préservation de l'intégrité du tout-usine et le collectif des (ex)salariés en lutte	<i>Extrait 1</i> : « Ce que cherche la direction ce n'est pas de revenir dans l'usine...son seul objectif est d'empêcher les salariés de rester unis et organisés autour de leurs représentants du personnel pour qu'une fois dispersés, elle puisse continuer tranquillement à appliquer son Plan de Sabordage de l'Emploi. » (post du 22/10/2011)
Délégitimer toutes les mobilités sortantes voulues par la direction d'Unilever	<i>Extrait 3</i> : « Autrefois les feuilles que l'on mettait dans le sachet de Tilleul ELEPHANT étaient récoltées et séchées en Provence, coupées et mélangées dans notre usine à Gémenos pour ensuite y être conditionnées et vendues dans les magasins en France, puisque la marque ELEPHANT n'est vendue qu'en France. A cette époque la production annuelle

	de Tilleul en Provence était de 400 tonnes, elle n'est plus aujourd'hui que de 10 tonnes!! Merci UNILEVER !!! » (post du 06/08/13)
Se présenter comme les gardiens légitimes du tout-usine	<p><i>Extrait 4</i> : « La marque nationale et traditionnelle du Thé de L'Eléphant est la propriété des salariés et le symbole de toute l'usine. Elle doit être sauvegardée et rester propriété des salariés qui, par leur savoir-faire, ont su construire sa notoriété par sa reconnaissance et la qualité de ses produits. » (post du 03/01/2011)</p> <p><i>Extrait 5</i> : « Depuis vendredi nous occupons notre usine pour ne pas la voir se faire démanteler et pour donc la conserver intact dans le but de la voir redémarrer avec notre solution alternative. » (post du 05/09/2011)</p>

3.2.2. La délégitimation de toutes les mobilités sortantes voulues par la direction d'Unilever

Dans ce contexte, toute tentative, de la part de la direction d'Unilever ou de la direction de sa filiale Fralib, de mobilité sortante (c'est-à-dire de faire sortir quelque chose ou quelqu'un hors du site de Gémenos), que ces tentatives portent sur des éléments matériels du tout-usine (notamment les machines) ou sur les (ex)salariés de Fralib eux-mêmes, est perçue comme une tentative d'affaiblissement potentiellement irrémédiable de la détermination des résistants et de leur projet alternatif et doit, à ce titre, être combattue avec la dernière des énergies (voir les extraits 1 et 5 du tableau 2).

Cette délégitimation de toute tentative de mobilité sortante est complétée et renforcée par une reconstruction de l'histoire récente du site de Gémenos. Cette reconstruction historique, particulièrement développée dans un document joint au post mis en ligne le 20 juin 2011, prend la forme d'un récit édifiant ou « *cautionnary tale* » (Siltaoja, 2009 ; Van Leeuwen et Wodak, 1999). Ce récit participe de la délégitimation discursive des dirigeants d'Unilever en montrant comment ces derniers ont régulièrement et sciemment affaibli le site de Gémenos en lui enlevant des volumes de production, mais aussi en le privant des bénéfices réalisés grâce à la vente des produits fabriqués localement, préparant ainsi le terrain à sa fermeture. Comme indiqué par Humphreys et Brown (2002), cette reconstruction historique participe également à

l'élaboration et à la préservation de l'identité collective des salariés en lutte en entretenant la nostalgie partagée d'une époque où Fralib était une « entreprise souveraine » (post du 20 juin 2011, voir également les extraits 1 et 2 du tableau 2).

3.2.3. Les salariés en résistance, gardiens légitimes de l'intégrité du tout-usine

Par contraste avec le comportement prédateur de la direction d'Unilever, les salariés en lutte sont présentés comme les gardiens légitimes de l'intégrité du tout-usine. Cette représentation découle notamment des relations discursives tissées entre les salariés travaillant sur le site au moment de l'annonce de sa fermeture et tous les salariés qui ont travaillé pour Fralib et l'entreprise qui l'a précédée et qui a été rachetée par Unilever dans les années 70. Ces relations sont destinées à souligner la profondeur de l'ancrage des salariés en lutte (et, plus largement, de l'ensemble des éléments composant le tout-usine, voir section 3.2.1.) dans la région de Marseille. Elles visent ainsi à légitimer l'appropriation de la marque *L'Eléphant* en mettant en exergue la contribution des générations d'ouvriers qui se sont succédées sur le site dans le succès commercial continu des produits qui y ont été fabriqués (voir l'extrait 4 du tableau 2 et l'extrait 7 du tableau 3).

La construction de ce statut de gardiens légitimes du tout-usine et de son intégrité participe de la naturalisation discursive (Vaara et al, 2006 ; Vaara et Tienari, 2008) des revendications d'appropriation des résistants. Les salariés étant profondément ancrés localement et leur contribution passée, actuelle et future étant centrale dans le succès commercial des produits fabriqués à Gémenos, il est naturel que ces activités de fabrication restent à Gémenos et que, confrontés à la décision de fermeture, les salariés eux-mêmes, qui sont « les mieux à même de faire fonctionner [l'usine] » (post du 3 janvier 2011) en reprennent la propriété. Cette naturalisation se traduit notamment par l'utilisation intensive du verbe de modalité « devoir » (voir, notamment, l'extrait 1 du tableau 2).

3.2.4. La mise en place d'un ordre décidé aux portes de l'usine

Ce statut de gardiens légitimes du tout-usine contribue également à démontrer leur capacité à porter et à mettre en œuvre le projet de création d'une entité organisationnelle distincte du groupe Unilever en vue de maintenir l'activité de production de thé et d'infusions sur le site de Gémenos. Ce travail de construction discursive apparaît de manière particulièrement évidente lorsque les (ex)salariés en lutte occupent le site au cours de l'année 2011, puis à

nouveau en 2012. Lors de ces occupations, les (ex)salariés s’emparent notamment du poste de contrôle situé à l’entrée du site. La direction de Fralib utilisait auparavant ce poste de contrôle pour filtrer les mobilités sortantes et, surtout, entrantes, distinguant notamment les mobilités entrantes autorisées des mobilités entrantes non-autorisées qui restaient bloquées devant les portes fermées de l’usine. L’occupation du site est l’occasion, pour les (ex)salariés en lutte, de s’arroger explicitement ce privilège de filtrage en se présentant comme les garants de la préservation de l’usine et de l’immobilité spatiale de ses différentes composantes. En outre, ils définissent clairement, sur le blog, les critères de filtrage qu’ils utilisent comme base de leurs décisions dans ce domaine. En accord avec l’antagonisme binaire qui structure l’ensemble de leur discours de (dé)légitimation, ces critères reposent en premier lieu sur l’interdiction d’entrer sur le site pour toute personne ou organisation mandatée par la direction d’Unilever (vigiles, huissiers, déménageurs...).

Ce faisant, les (ex)salariés en lutte soulignent leur capacité à prendre des décisions cohérentes au nom d’un collectif qui n’est pas encore, au cours de la période d’étude, constitué en entité formelle. Cette capacité décisionnelle pose d’ores et déjà les bases de leur future coopérative ouvrière. Ahrne et Brunsson (2011) considèrent en effet que les organisations (au sens des entités organisationnelles) sont fondamentalement des « ordres décidés » au sein desquels certains acteurs prennent des décisions, définies comme « des choix conscients se rapportant à la manière dont les individus doivent agir ou aux distinctions et aux classifications qu’ils doivent faire » (Ahrne et Brunsson, 2011, p. 85), au nom de et pour l’ensemble des membres, communiquent ces décisions et les font appliquer. La capacité des (ex)salariés de Fralib en lutte à définir et faire appliquer de manière cohérente des critères de filtrage des mobilités entrantes et sortantes aux portes de l’usine montre leur aptitude collective à fonctionner comme un ordre décidé, diffusant et renforçant ainsi – en interne comme en externe - l’idée qu’il existe d’ores et déjà, derrière leur mouvement de résistance, un acteur organisationnel transcendant les résistants individuels (Dobusch et Schoeneborn, 2015). La volonté affichée de restaurer la « souveraineté » perdue du site de Gémenos (voir plus haut, section 3.2.2.) n’est de ce point de vue pas anodine. Elle établit une analogie entre les aspirations des ex-salariés de Fralib à s’émanciper de la tutelle du groupe Unilever au travers de la création d’une coopérative ouvrière et le processus de construction et de perpétuation des états-nations. Or, les géographes politiques considèrent que « the ability to formally define and control territorial borders is the sine qua non of sovereign states » (Johnson *et al.*, 2011, p. 66).

La virulence de la réaction discursive de la direction d'Unilever souligne le rôle clé que joue le privilège de définir les critères de filtrage s'appliquant aux portes de l'usine dans l'affirmation du caractère organisationnel (l'*organizationality* de Dobusch et Schoeneborn, 2015, voir plus haut, section 3.1.2.) du collectif des (ex)salariés de Fralib en lutte et, de ce fait, dans la légitimation de leurs revendications d'appropriation de l'usine et de la marque *L'Eléphant*. Les communiqués de presse diffusés au nom du groupe Unilever stigmatisent ainsi de manière répétée « *une partie des salariés qui refusent de se soumettre aux conditions d'accès et de sécurité fixées par la Direction [de Fralib]* » (communiqué de presse du 30 novembre 2011) ou leurs représentants syndicaux qui « *ont voulu entrer en force sans même vouloir écouter les consignes d'entrée normales sur le site* » (communiqué de presse du 7 novembre 2011).

3.3. Les effets délégitimants des mobilités transfrontalières et leurs fondements

Dans les sections précédentes, nous avons mis en avant les deux échelles spatiales – et les deux entités géographiques correspondantes – centrales dans le discours de (dé)légitimation des (ex)salariés de Fralib en lutte : l'échelle nationale (qui renvoie à la France comme étatisation) et l'échelle de l'usine (qui renvoie au site de Gémenos autour duquel est construite toute la géographie imaginée – Gregory, 1994 ; Massey, 2005 - du discours des salariés en lutte). Il reste à comprendre comment ces échelles sont articulées entre elles dans notre corpus afin d'appréhender de manière plus précise et plus complète les effets (dé)légitimants que revêt cet arrangement scalaire particulier.

3.3.1. Des relations d'équivalence restreintes au territoire français

Les caractéristiques principales de cet arrangement scalaire sont révélées par la manière dont les auteurs du blog s'efforcent de tisser des relations d'équivalence avec d'autres acteurs extérieurs au conflit pour la survie de l'usine Fralib de Gémenos.

Dans le cas étudié, les chaînes d'équivalence construites par les (ex)salariés de Fralib avec d'autres acteurs reposent, dans le prolongement de ce que nous avons exposé dans la section 3.1., sur la conscience partagée d'appartenir à la classe ouvrière et de se trouver ainsi, en conformité avec la pensée marxiste classique, dans une lutte antagoniste avec la classe capitaliste que les dirigeants et actionnaires d'Unilever incarnent (voir plus haut, les extraits 1 et 3 du tableau 1). Elles reposent également sur l'hypothèse d'un sentiment partagé d'appartenance à la même « communauté imaginée » (Anderson, 2006) nationale.

La logique de combinaison de ces deux sentiments d'appartenance n'apparaît pas très clairement à la seule lecture du blog. Les entretiens que nous avons réalisés en juillet 2016 avec les leaders du mouvement de résistance des (ex)salariés de Fralib nous ont toutefois permis de clarifier ce point : la mutualisation d'un certain nombre de risques auxquels l'ensemble des salariés sont exposés (risques d'accident et de maladie, de chômage, risques liés à la vieillesse) au travers de la mise en place, à l'issue de la seconde guerre mondiale, d'un système de sécurité sociale et d'un ensemble de cotisations patronales et salariales associées, en créant un sentiment de solidarité entre salariés à l'échelle nationale, joue un rôle central, à leurs yeux, dans la combinaison de ces deux axes d'équivalence. Cette idée affleure également sur le blog comme l'indique la citation suivante extraite du post du 20 juin 2011 :

« La remise en cause de la protection sociale où de plus en plus de personnes renoncent à se soigner par manque de moyens financiers. Le mutualisme solidaire est mis à mal partout et ici à Marseille dans cette ville où les pauvres sont si nombreux ! »

En conséquence, les relations d'équivalence élaborées, sur le blog, avec d'autres salariés, notamment des collectifs de salariés en lutte, sont-elles strictement limitées au territoire français (voir les extraits 3 et 4 du tableau 3). Au-delà des seuls salariés et sur la base de la logique de combinaison exposée plus haut, l'appartenance nationale sert de fondement à la construction de relations d'équivalence avec l'ensemble des contribuables français (voir l'extrait 2 du tableau 3 et l'extrait 2 du tableau 2) et des clients français d'Unilever (voir l'extrait 1 du tableau 3) qui ont été tout aussi trompés que les (ex)salariés de Fralib par la direction du groupe et, en particulier, par les circuits de mobilités transnationales (que ces derniers concernent les bénéfices réalisés grâce à la vente des produits fabriqués à Gémenos, les investissements ou les transferts de volumes de production) que celle-ci a mise en place selon les auteurs du blog.

La référence combinée à la conscience de classe et au sentiment d'appartenance nationale, et la manière particulière dont cette combinaison est réalisée, conduit les résistants à insister particulièrement sur ces circuits de mobilités transnationales qui jouent de ce fait un rôle central dans la délégitimation de la décision de fermeture du site de Gémenos et des arguments mis en avant par la décision du groupe Unilever pour la justifier (voir l'extrait 2 du tableau 3 et l'extrait 2 du tableau 2, ainsi que, plus haut, le contenu de la section 3.2.). Par contraste, elle participe également, comme nous le verrons dans la section 3.4., à la légitimation discursive du projet de coopérative ouvrière progressivement élaboré par les résistants afin de perpétuer les activités productives réalisées à Gémenos.

Tableau 3 : La délégitimation des mobilités transfrontalières voulues par la direction d'Unilever

Principaux axes structurants	Extraits significatifs
Restreindre les relations d'équivalence au territoire national	<p><i>Extrait 1</i> : « Pour s'enrichir un peu plus, pendant qu'il tue l'emploi et exploite ses salariés, UNILEVER arnaque aussi les consommateurs... » (post du 20/06/11)</p> <p><i>Extrait 2</i> : « Depuis 2007, le groupe lèse l'État et les contribuables français. Par un montage financier, la structure en Suisse (USCC) joue le rôle de paradis fiscal, reçoit tous les profits alors que c'est en France que sont créées les plus-values. » (post du 20/06/11)</p> <p><i>Extrait 3</i> : « ...notre volonté de défendre et de développer notre potentiel industriel et l'emploi pour nous, mais aussi pour tous les salariés de notre pays... » (post du 25/06/12)</p> <p><i>Extrait 4</i> : « ...notre lutte exemplaire est un succès pour tous les travailleurs de notre pays et démontre que rien n'est jamais joué d'avance... » (post du 27/05/14)</p>
Tisser des relations de symbiose entre les intérêts des (ex)salariés de Fralib et ceux des populations locales/nationales	<p><i>Extrait 5</i> : « Le maintien du site représente un élément essentiel de la vitalité économique et sociale de cette zone d'activité et des quartiers alentours. Notre action syndicale pour le maintien du Thé de l'Eléphant participe au développement du potentiel industriel et de l'emploi en Provence. Seule entreprise en France de conditionnement de thé, le Thé de l'Eléphant doit continuer à vivre en Provence. » (post du 3/01/11)</p> <p><i>Extrait 6</i> : « Nous avons engagé, depuis le 28 septembre, la lutte pour le maintien de l'activité industrielle et des emplois dans notre région déjà durement touchée par le chômage et la précarité. » (post du 18/02/11)</p> <p><i>Extrait 7</i> : « Et qu'[Unilever] cède la marque ELEPHANT, qui ne lui appartient pas. Elle appartient à des milliers de travailleurs qui ont construit et valorisé cette marque. Elle appartient à notre région et pas à une multinationale à base</p>

	anglo-hollandaise. Elle est notre patrimoine collectif. » (post du 20/06/11)
Magnifier la menace (sécuritaire) que représente Unilever	<p><i>Extrait 8</i> : « Nous avons la certitude d'être en situation de légitime défense, depuis plusieurs jours, la direction de Fralib a multiplié les provocations avec sa milice privée qui sont de véritables mercenaires entraînés au combat. » (post du 15/05/12)</p> <p><i>Extrait 9</i> : « Le Groupe UNILEVER continue d'ignorer la loi et les décisions de justice de notre pays, c'est un véritable scandale !!! La justice, comme Le gouvernement, ne peuvent laisser faire. » (post du 24/04/13)</p>
Assigner un devoir de protection aux responsables politiques locaux/nationaux	<p><i>Extrait 10</i> : « Fralib, gérée par les salariés, doit devenir l'« Entreprise provençale et nationale » de conditionnement de thé et d'infusion, sous la protection et avec l'engagement concret des collectivités territoriales (région, département et municipalités) répondant aux besoins des consommateurs de notre pays. » (post du 03/01/11)</p> <p><i>Extrait 11</i> : « La Région a franchi l'étape du soutien et de la solidarité par un engagement politique fort à nos côtés. C'est ce que les travailleurs doivent pouvoir attendre de la gauche. Maintenant, il faut des actes concrets, des mesures concrètes précises permettant que s'ouvrent des solutions...Nous serons vigilants et exigeants. Ces sont les travailleurs qui luttent. » (post du 20/06/11)</p>

3.3.2. Un devoir de protection contre la menace Unilever

Un examen attentif de la manière dont l'espace géographique est mis en mots (ce que Fairclough, 1992, qualifie de *wording*) révèle qu'aux deux échelles susmentionnées s'en ajoute une troisième : l'échelle régionale le plus souvent représentée, dans notre corpus, par des références à la « Provence ». Le slogan qui clôt tous les posts du blog des salariés en lutte martèle ainsi « L'Eléphant est Français en Provence il doit rester ». En outre, des relations additives sont élaborées entre les trois échelles spatiales emboîtées qui structurent le discours de (dé)légitimation des (ex)salariés de Fralib en lutte. Ces trois échelles et les entités géographiques correspondantes (le site de Gémenos, la Provence, la France) sont dotées de propriétés protectrices similaires contre l'ennemi commun qu'est Unilever. Les frontières de ces trois entités géographiques

apparaissent ainsi, sur le blog, comme autant de lignes de défense successives contre cet ennemi (voir les extraits 5 et 10 du tableau 3 ainsi que, plus haut, l'extrait 6 du tableau 1).

La localisation, au sein de ces trois entités emboîtées comme des poupées russes, des activités de production de thé et d'infusions de l'(ex-)Fralib, des emplois associés et de la marque *L'Eléphant* est naturalisée au travers de la construction d'une « communauté de destin » (Levi et Olsen, 2000) entre le collectif des (ex)salariés de Fralib en lutte et les populations habitant les aires géographiques régionale et nationale au sein desquelles se situe l'usine de Gémenos. Les auteurs du blog tissent des relations de symbiose avec les aires géographiques locales, régionales et nationales et les populations qui les habitent en soulignant de manière répétée les conséquences négatives que pourrait avoir la fermeture du site sur les économies régionales et nationales.

Au niveau régional (et local), ils insistent particulièrement sur l'état délicat dans lequel se trouve déjà l'économie régionale. Dans ces conditions, la fermeture de l'usine de Gémenos précipiterait encore un peu plus le délitement du tissu économique et social local (voir les extraits 5 et 6 du tableau 3).

Au niveau national, les (ex-)Fralib insistent plutôt sur le caractère stratégique, parce qu'unique, des compétences et savoir-faire développés au sein de Fralib au fil du temps et détenus par les salariés de l'usine (voir l'extrait 5 du tableau 3).

Dans les deux cas, le discours des (ex)salariés en résistance vise à souligner que la décision de fermeture de Gémenos prise par la direction d'Unilever représente une menace non seulement pour les salariés de Fralib et leurs familles, mais également pour le bien-être économique collectif régional et national (d'où l'expression de « catastrophe industrielle et sociale » employée dans le post du 28 juin 2012).

Les relations de symbiose existant entre l'usine, ceux et celles qui y travaillaient au moment de l'annonce de sa fermeture et les populations des aires géographiques régionales et nationales sont renforcées par le recours au vocabulaire patrimonial. La marque *L'Eléphant*, que les (ex)salariés de Fralib souhaitent s'approprier pour leur projet de coopérative ouvrière, est en effet présentée à plusieurs reprises comme un élément à part entière du « patrimoine » régional et national, fruit du labeur des générations d'ouvriers qui se sont succédées à Fralib, mais aussi des traditions

régionales de culture de plantes à infuser que les résistants entendent bien faire revivre grâce à leur projet de coopérative ouvrière (voir l'extrait 7 du tableau 3 et, plus haut, l'extrait 6 du tableau 1). L'usage du terme de patrimoine renvoie à une vision idéalisée de l'authenticité des territoires locaux. Cette authenticité découle elle-même de la stabilité, sur une longue période, de l'inscription dans l'espace des éléments patrimoniaux. Cette vision débouche sur des politiques visant à figer ces éléments patrimoniaux dans l'espace et dans le temps (Relph, 1976 ; Cresswell, 2004). Affirmer l'appartenance de la marque *L'Eléphant* au patrimoine régional ou national participe ainsi à la naturalisation de l'ancrage local des activités productives réalisées, sous cette marque, à l'usine de Gémenos.

Unilever et ses dirigeants sont également présentés, notamment à partir de 2012 et de l'élection à la présidence de la République du candidat socialiste considéré par les résistants comme plus favorable à leurs revendications, comme une source permanente de troubles à l'ordre public, notamment en raison de leurs remises en cause répétées des décisions défavorables de la justice française (annulations successives des trois versions du Plan de Sauvegarde de l'Emploi destiné à accompagner la fermeture de Gémenos, voir les extraits 8 et 9 du tableau 3). Sur ce point, les ex-salariés de Fralib en lutte peuvent s'appuyer sur la communication officielle d'Unilever et notamment sur la seule interview donnée par Paul Polman, PDG d'Unilever, sur le cas Fralib. Dans cette interview, parue 20 août 2012 dans le quotidien Le Figaro Mr. Polman s'adresse directement au gouvernement français et au président Hollande nouvellement élu. Il met ouvertement en balance l'usine Fralib et ses 182 emplois, d'une part, et les autres activités dont le groupe Unilever dispose dans l'hexagone, ainsi que les emplois bien plus nombreux qui y sont attachés.

« LE FIGARO - Pendant la présidentielle, François Hollande s'est prononcé pour une loi encadrant les fermetures d'usines et s'est dit favorable à ce qu'Unilever cède gratuitement la marque Eléphant.

Paul POLMAN - Certaines déclarations peuvent faire peser des incertitudes sur des investissements en France...Quand nous investissons dans une usine en France et créons des emplois, comme nous le faisons à Compiègne, est-ce que le gouvernement nous donne une marque en échange ? »

Combinée avec l'insistance sur l'ampleur et l'étendue (géographique) des conséquences économiques et sociales négatives associées, par les résistants, à la fermeture de Gémenos, les défis à l'ordre public national dont le gouvernement et le système judiciaire français sont les garants magnifient la menace que représente la direction d'Unilever (voir aussi la section 3.1.) dans ce qui s'apparente à une stratégie discursive de « *securitization* » (Williams, 2003).

En conséquence, les représentants élus des populations habitant la région de Marseille, la Provence ou encore la France, et en particulier les hommes et femmes politiques de gauche, ont le devoir de soutenir les (ex-)Fralib en lutte dans leur volonté de protéger, au travers de la création d'une coopérative ouvrière, les activités de production réalisées à Gémenos contre la menace que représente la direction d'Unilever et sa décision de fermeture (voir les extraits 10 et 11 du tableau 3). Ce devoir est notamment marqué par l'utilisation intensive du verbe de modalité « devoir ». Ce verbe prend toutefois ici un sens différent de celui mentionné dans le 3.1. Il ne participe pas d'une naturalisation des revendications des résistants. Il renvoie plutôt à un devoir moral. Il est ainsi régulièrement fait mention, sur le blog, du « courage » et de la « détermination » des salariés en lutte qui agissent afin de prendre leur destin en main (voir notamment les posts du 18 février 2011 et du 20 juin 2011). Les soutenir reviendrait donc, pour des responsables politiques affichant une sensibilité de gauche (en particulier pour les candidats à l'élection présidentielle de 2012), non seulement à mettre leurs actes en accord avec leurs paroles, mais également à se mettre à la hauteur des salariés en lutte (voir l'extrait 11 du tableau 3).

3.3.3. La réification délégitimante des frontières de l'usine de Gémenos et du territoire français

L'échelle régionale/locale se distingue des deux autres échelles structurant le discours de (dé)légitimation des (ex)salariés de Fralib par le relatif flou qui l'entoure. En effet, même si c'est le nom propre de Provence et l'adjectif provençal qui sont les plus souvent utilisés pour s'y référer, ces termes voisinent avec des références aux alentours immédiats du site de Gémenos, à la région de Marseille, et même - plus rarement, il est vrai - à l'entité administrative régionale Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA). Le terme de Provence renvoie lui-même à une entité géographique aux

contours flous. Il ne correspond en effet pas à une entité administrative mais plutôt à une région culturelle et historique dont les limites reconnues ont varié à plusieurs reprises au fil du temps.

Par contraste, la délimitation des deux autres entités géographiques centrales dans le discours des résistants apparaît bien plus nette et précise. Elles renvoient aux délimitations institutionnalisées marquées, pour le site de Gémenos, par la clôture qui l'entoure (et, bien sûr, par la porte d'entrée et le poste de contrôle où sont filtrées les mobilités entrant et sortant du site, voir section 3.2.) et, pour la France, par les frontières internationalement reconnues. Les auteurs du blog réifient ces frontières et magnifient ainsi les effets de seuil (ou, pour reprendre l'expression de Beugelsdijk et Mudambi, 2013, les « effets frontière ») qui leurs sont associés. Comme cela a été souligné dans les sections précédentes, ces frontières deviennent ainsi des points de filtrage cruciaux où s'effectue une valorisation des mobilités (Urry, 2000, 2007 ; Cresswell, 2006). Il en découle une sélection entre, d'une part, des mobilités jugées favorables aux (ex)salariés de Fralib et à leurs revendications, mais aussi, plus largement, aux groupes humains définis en termes de classe et de nationalité pour le bien desquels les résistants sont sensés lutter et, d'autre part, des mobilités jugées défavorablement, c'est-à-dire, pour l'essentiel, les mobilités orchestrées par la direction d'Unilever. Toute mobilité spatiale – ou velléité (réelle ou supposée) de mobilité spatiale - du camp adverse impliquant un franchissement de ces frontières est ainsi dotée d'une signification particulière. Elle est en effet interprétée comme une manœuvre ayant, par le passé, modifié significativement le rapport de force entre salariés et direction ou susceptible, à l'avenir, de le modifier (voir notamment, plus haut, les extraits 1, 2 et 5 du tableau 2). Elle devient à ce titre un objet de délégitimation, voire un *casus belli* nécessitant une contre-action mobilière de la part des salariés en lutte – qui, elle, est dument légitimée sur leur blog (voir l'extrait 8 du tableau 3 et l'extrait 5 du tableau 2)

3.4. Un projet alternatif exprimé en termes de « petites mobilités »

3.4.1. La légitimation du projet de coopérative ouvrière par les « petites mobilités »

En accord avec leur volonté de se détacher du groupe Unilever et avec l'opposition binaire qu'ils construisent discursivement (voir section 3.1.), les revendications des (ex)salariés de Fralib en lutte, et en particulier leur projet de coopérative ouvrière, tendent à être « définies exclusivement de manière négative » (Laclau et Mouffe, 2001, p. 115). Les (im)mobilités associées au projet de coopérative participent activement à cette définition par contraste avec l'exemple négatif fourni par les dirigeants d'Unilever et leurs décisions. De manière générale, le projet de future coopérative, tel que présenté sur le blog, repose non pas sur des mobilités spatiales, mais sur ce que l'on pourrait qualifier de non-mobilités, d'« immobilités relatives » (Adey, 2006) ou de « petites mobilités » (Adey, 2010, voir plus loin) au regard des circuits de mobilités dans lesquels le site de Gémenos était intégré avant l'annonce de sa fermeture, mais aussi des intentions mobilitaires de la direction d'Unilever qui visent toutes, selon les résistants, à démanteler l'usine Fralib et à empêcher la mise en place de l'organisation alternative à laquelle ils aspirent.

Dans le détail, deux catégories d'immobilités relatives doivent être distinguées dans notre corpus.

La première catégorie relève d'une logique de continuité spatiale. Elle est constituée des immobilités les plus fortes puisqu'elle renvoie à la volonté affichée par les (ex)salariés de Fralib de conserver (ou, en relation avec la vision nostalgique de l'histoire récente du site comme un processus de privation progressif planifié par la direction d'Unilever présentée dans la section 3.2., de reconstruire) à l'intérieur de l'enceinte de l'usine tous les éléments qui constituent (ou constituaient lorsque Fralib était une « entreprise souveraine », post du 26 juillet 2011) le tout-usine nécessaire à la mise en place de leur projet alternatif. Nous avons déjà évoqué cette première catégorie dans la section 3.2. Il convient de souligner que les références au patrimoine ou aux traditions régionales ou nationales qui constellent le blog participent de manière cruciale à légitimer la nécessité de perpétuer l'ancrage local du tout-usine (voir plus haut, l'extrait 6 du tableau 1, l'extrait 4 du tableau 2 et l'extrait 7 du tableau 3).

La deuxième catégorie regroupe des mobilités à périmètre géographique restreint. En accord avec la prédominance de l'échelle nationale – et de la France – dans l'arrangement scalaire qui sous-tend l'ensemble du discours des (ex)salariés de Fralib en lutte, ce périmètre géographique est celui du territoire français. Ils mettent en effet en avant, dans la présentation de leur projet de coopérative ouvrière, leur volonté d'inscrire l'ensemble des mobilités non-humaines associées au fonctionnement de l'usine de Gémenos dans le cadre de la future coopérative à l'intérieur des frontières françaises. Il s'agit notamment de (re)créer une correspondance étroite entre l'aire géographique (nationale) où seraient réalisées la production, l'aire géographique de vente des produits finis sortant de l'usine de Gémenos (qui seraient exclusivement réservés, d'après le contenu du blog, au « marché français », voir l'extrait 3 du tableau 4) et l'aire géographique au sein de laquelle doivent – selon eux - être cantonnés les flux financiers associés, notamment la redistribution des bénéfices (ou « plus-values ») réalisés suite à ces ventes (voir l'extrait 2 du tableau 4). Le projet de coopérative ouvrière implique ainsi clairement, par rapport à la situation de Fralib avant l'annonce de la fermeture de l'usine, une « réinscription de la logique organisationnelle » (Spicer, 2006, p. 1477) à une échelle plus petite (une stratégie discursive que Spicer, 2006, qualifie de « *downward rescaling* ») jugée plus conforme aux intérêts des (ex)salariés de Fralib, mais aussi, plus largement, des catégories d'acteurs qu'ils entendent représenter (la classe ouvrière et/ou les Français). Ce *downward rescaling* concerne également la politique d'approvisionnement de la future coopérative puisque les salariés en lutte mettent en avant à plusieurs reprises leur volonté de s'approvisionner auprès de producteurs locaux et de relancer ainsi des filières de production régionales délaissées, comme celle du tilleul pour les infusions (voir les extraits 1 et 4 du tableau 4 et, plus haut, l'extrait 4 du tableau 2). Les non-mobilités participant de cette deuxième catégorie peuvent aussi être qualifiées de petites mobilités dans la mesure où elles traduisent une volonté de s'éloigner, voire de s'affranchir complètement des « grandes mobilités » (Adey, 2010, p. 9), c'est-à-dire des mobilités trans-nationales qui sont au cœur des phénomènes de mondialisation tels qu'habituellement définis.

Tableau 4 : La légitimation du projet de coopérative ouvrière par les non-mobilités

Principales	Extraits significatifs
-------------	------------------------

caractéristiques	
Légitimer le projet de coopérative par la continuité spatiale	<i>Voir plus haut, tableaux 1 et 2</i>
Légitimer le projet de coopérative par la (ré)inscription des mobilités non-humaines à l'intérieur des frontières françaises	<p><i>Extrait 1</i> : « Le maintien du site de production de Gémenos... doit également être l'occasion de relancer la production et l'approvisionnement locaux en herbes aromatiques pour la production et le conditionnement d'infusions sur le site de Gémenos. » (post du 3/01/11)</p> <p><i>Extrait 2</i> : « C'est en France que la valorisation de nos produits est la plus importante et c'est en France que sont réalisés les profits. » (post du 20/06/11)</p> <p><i>Extrait 3</i> : «... notre solution alternative légitime et crédible, permettant de maintenir notre activité industrielle, de développer une production nationale de thé pour le marché français, à partir de notre marque Eléphant en conservant l'outil industriel et nos emplois. » (post du 22/10/11)</p> <p><i>Extrait 4</i> : « Nous avons apporté la preuve et fait la démonstration que nous pouvions mettre en œuvre une partie de notre projet sur une production locale avec des produits de la région, qui privilégie les circuits courts, qui favorise les</p>

	producteurs locaux de plantes aromatiques et médicinales... » (post du 19/09/13)
Présenter la décision de fermeture comme une disparation, une destruction	<p><i>Extrait 5</i> : « Unilever vise à rayer d'un trait de plume une tradition nationale. La fermeture du site de Gémenos menacerait de disparition la marque « Eléphant », fleuron de l'industrie nationale agroalimentaire. » (post du 3/01/11)</p> <p><i>Extrait 6</i> : « En acceptant la fuite fiscale, en laissant Unilever poursuivre la casse de l'emploi et les délocalisations en Belgique et en Pologne... » (post du 3/01/11)</p> <p><i>Extrait 7</i> : « Unilever voudrait rayer de la carte la dernière usine qui reste en France... » (post du 20/06/11)</p>

3.4.2. *Les ambiguïtés mobilières du discours des résistants*

Cette insistance sur les non-mobilités ou sur les mobilités à périmètre géographique restreint n'est pas sans ambiguïtés. En effet, la construction discursive de la légitimité du projet de coopérative ouvrière porté par les résistants se fait aussi au travers des éléments peu présents, voire complètement absents du blog. Ainsi en est-il des approvisionnements. Le contenu du blog n'indique pas que la réactivation de la filière locale d'approvisionnement en tilleul ne saurait suffire à couvrir tous les besoins en matières premières que nécessitera la production des variétés d'infusions envisagées par les résistants. Les entretiens que nous avons réalisés en juillet 2016 avec les salariés-adhérents de la SCOP TI ont ainsi révélés que la plus grande partie des matières premières utilisées pour la production d'infusions par la coopérative provenaient, via des grossistes,

de producteurs situés hors de France. L'ambiguïté est encore plus manifeste pour ce qui concerne le thé en sachets que les résistants ont toujours affirmé vouloir continuer à produire dans l'usine de Gémenos. Pour d'évidentes raisons climatiques, il n'y a pas de production de thé en France métropolitaine. Comme le soulignent les géographes Castree *et al.* (2004, p. 89-92), la production de thé est donc nécessairement réalisée à travers l'espace. Il était donc incontournable, dès le départ, d'importer les feuilles de thé semi-transformées depuis l'étranger. Ce que reconnaissent les résistants mais de manière fort discrète. Ainsi, notre travail d'analyse ne nous a permis d'identifier, sur l'ensemble de leur blog, que deux passages mentionnant explicitement cette nécessité, dont un passage inséré dans la présentation initiale du projet alternatif et exprimé en des termes fortement empreints d'une logique de luttes des classes d'inspiration marxiste. Ce passage participe également à la légitimation du projet de coopérative par contraste avec les pratiques et décisions (supposées) de la direction d'Unilever :

« Le maintien du site de production de Gémenos doit être l'occasion de construire des relations nouvelles de coopération avec les pays en développement pour l'approvisionnement de l'usine en thé. Contrairement aux transnationales qui font peser un talon de fer sur ces pays les maintenant dans la pauvreté, cet approvisionnement doit se faire dans un esprit de solidarité et sur un pied d'égalité pour aider à leur développement économique et social. » (post du 3 janvier 2011)

L'autre aspect mobilitaire mis en retrait concerne les parcours individuels de mobilité d'une partie des (ex)salariés de Fralib en lutte. Comme cela a déjà été mentionné, ces derniers sont systématiquement présentés, sur le blog, comme formant un collectif ancré, unanimement et de longue date, dans la région de Marseille. Il s'agit même d'une caractéristique centrale pour naturaliser l'ancrage local du site, de ses activités de production et des emplois qu'il génère et légitimer, par là même, les revendications des résistants en faveur de la perpétuation de cet ancrage au travers de leur projet alternatif.

Or, une part significative des salariés travaillant sur le site de Gémenos lors de l'annonce de sa fermeture, y compris un des deux leaders du mouvement de résistance, ont été transféré depuis un deuxième site que Fralib possédait au Havre lorsque ce dernier a été fermé en 1998, ce qui les a contraints à déménager avec leur famille vers la région de Marseille. La visite que nous avons effectuée dans l'usine en juillet 2016 et les différents entretiens que nous avons réalisés à cette occasion nous ont d'ailleurs montré que ces transferts, et les déménagements associés, ont

profondément marqué les salariés concernés et que leurs origines havraises constituaient encore aujourd'hui un axe structurant de leur identité professionnelle et personnelle. Les remarques échangées spontanément entre les personnes présentes lors de notre visite ont également révélé qu'il s'agissait là d'un axe de différenciation sous-jacent mais toujours présent au sein du collectif que les (ex)salariés de Fralib ont (re)formé suite à la création de la SCOP-TI.

La fermeture de l'usine du Havre est bien mentionnée sur le blog, mais uniquement au début de l'année 2011, dans la foulée de la première présentation du projet alternatif porté par les résistants. Toutefois, la présentation de cet événement laisse relativement dans l'ombre les décisions – difficiles – de mobilités (résidentielles, notamment) individuelles vers Gémenos qu'elle a induit. Elle se concentre plutôt sur les (ex)salariés havrais de Fralib qui ont décidé de rester au Havre, les difficultés qu'ils ont rencontrées suite à ce choix de non-mobilité qui ne leur a apporté que « précarité, dépression, misère... » (post du 18 février 2011) et le soutien qu'ils apportent, à ce moment-là, à leurs anciens collègues de Gémenos dans leur combat contre la fermeture de la dernière usine Fralib. La fermeture du Havre apparaît ainsi, sur le blog, comme une *cautionary tale* visant à mettre en garde les salariés marseillais contre la tentation d'accepter les mesures d'accompagnement et de reclassement proposées, à ce moment-là, par Unilever dans le cadre de son plan de sauvegarde de l'emploi. Il s'agit aussi de légitimer le mouvement de résistance contre la fermeture et d'inciter les salariés de Fralib à soutenir activement le projet d'organisation alternative proposé par leurs représentants syndiqués CGT au comité d'entreprise de Fralib. Cette interprétation apparaît clairement dans le contenu du blog. Elle nous a été confirmée par les entretiens que nous avons eus en juillet 2016 avec les deux leaders syndiqués du mouvement de résistance, Olivier Leberquier et Gérard Cazorla.

3.4.3. La décision de fermeture présentée comme un œuvre de destruction de la direction d'Unilever

Jusqu'à présent, la présentation que nous avons faite du discours développé dans notre corpus textuel laisse à penser que ce discours est tout entier structuré autour d'une opposition binaire entre, d'un côté, la délégitimation d'Unilever, de ses dirigeants et des mobilités transfrontalières que ces derniers ont mis en œuvre ou souhaitent mettre en œuvre, et, de l'autre côté, des salariés de Fralib en lutte pour préserver leurs emplois et proposer un projet reposant sur la continuité et l'immobilité spatiale ou, a minima, l'inscription des circuits mobilitaires liés au fonctionnement

de l'usine de Gémenos (approvisionnement, vente des produits finis, répartition des bénéfices générés) dans le strict cadre des frontières françaises.

Une nuance d'importance doit toutefois être apportée à ce panorama d'ensemble. Les dirigeants d'Unilever n'apparaissent pas uniquement, sur le blog, comme les maîtres d'œuvre d'un ensemble de mobilités transfrontalières. En décidant de fermer le site, ils sont aussi à l'origine de ce qui apparaît comme une opération de non-mobilité. La volonté de la direction du groupe Unilever de fermer le site de Gémenos est en effet présentée comme une disparation (voir les extraits 5 et 7 du tableau 4), une destruction pure et simple ou, plus encore, en appui de la stratégie discursive de *securitization* qui vise à faire d'Unilever une menace pour l'ordre public (voir section 3.3.), un casse et un crime (voir plus haut, l'extrait 2 du tableau 1). Cette présentation fait écho à la communication officielle de la direction d'Unilever qui affirme, sur le site Internet créé spécialement pour exposer les raisons de la décision de fermer le site de Gémenos et les mesures prévues pour accompagner cette fermeture :

« ...la raison même de la fermeture de ce site découle de l'actuelle surcapacité de production en Europe...Parler de délocalisation en Pologne ou ailleurs est donc faux. »

Cependant, une telle présentation peut sembler contradictoire avec l'affirmation, initialement émise dans les médias, et en particulier dans les journaux quotidiens traditionnellement proches du Parti Communiste Français (L'Humanité au niveau national et, au niveau local, la Marseillaise) et reprise plusieurs fois sur le blog, selon laquelle la fermeture de l'usine Fralib de Gémenos participerait d'une décision de délocalisation de la production vers les deux autres usines de thé et d'infusions que le groupe Unilever détient sur le continent européen, notamment vers l'usine de Katowice, en Pologne (« ...la direction reconnaît ce que nous dénonçons depuis plusieurs mois, la délocalisation vers la Pologne et non la Belgique », post du 5 novembre 2011). Cette contradiction n'est qu'apparente. Elle est résolue par les différences existant dans la nature des objets de la suppression et de la délocalisation. La suppression et la destruction concernent les emplois des salariés de Fralib à Gémenos, les compétences et savoir-faire accumulés sur le site au fil du temps, la marque « L'Eléphant » qui les représente aux yeux des consommateurs et, plus largement, des pans entiers du tissu économique et social local supposés dépendre des activités productives réalisées par Fralib. La délocalisation, entamée, selon la présentation de l'histoire du site proposée par les résistants et par les experts qu'ils ont mandatés (voir

plus haut, l'extrait 2 du tableau 2 et le contenu de la section 3.2.), bien avant l'annonce officielle de la fermeture du site, porte sur les volumes de production et sur les machines que la direction d'Unilever souhaiterait, toujours selon les résistants, transférer vers d'autres lieux extra-frontaliers, privant ainsi les salariés de Fralib, de ce qui leur revient de droit.

Conclusion et synthèse

Le long conflit qui a entouré l'annonce de la décision de fermeture du site Fralib (filiale du groupe Unilever) de Gémenos révèle comment la valorisation et la dévalorisation discursive de certaines formes d'(im)mobilités spatiales peut contribuer à légitimer un mouvement de résistance de la part de salariés confrontés à des décisions de fermeture de sites.

En première approche, le discours développé et diffusé, notamment sur leur blog, par les ex-salariés de Fralib en lutte et leurs leaders syndiqués s'articule autour d'une opposition binaire entre :

- D'une part, leur ancrage territorial, valorisé discursivement afin de légitimer le projet alternatif de coopérative ouvrière visant à assurer la continuité de l'activité productive du site de Gémenos ;
- Et, d'autre part, un management distant et oublieux des conséquences humaines et sociales négatives localisées de la décision de fermeture.

On retrouve ainsi, dans cette opposition binaire, un contraste similaire à celui élaboré par des sociologues tels que Boltanski et Chiapello (1999) ou Baumann (1998, 2000) entre des salariés ancrés, « petits » sédentarisés et des « grands » (ici les dirigeants et actionnaires d'Unilever) possédant, pilotant et reconfigurant à distance des systèmes d'activités économiques dispersées au gré de l'évolution de leurs intérêts.

Toutefois, comme nous l'avons souligné dans les développements précédents, cette opposition binaire doit être nuancée. En effet, l'immobilité spatiale supposée des salariés du site Fralib de Gémenos n'est pas si totale que le discours diffusé sur leur blog le laisse entendre, notamment en

raison des origines havraises d'une partie significative d'entre eux. Les ex-salariés de Fralib se sont en outre beaucoup déplacés tout au long du conflit (au niveau régional, mais aussi au sein du territoire national et même au-delà des frontières françaises), pour porter leurs revendications auprès d'instances politiques diverses, devant les tribunaux et lors de manifestations, mais également pour tisser des relations de solidarité avec d'autres salariés – et, plus largement, d'autres citoyens – en lutte contre des décisions de restructuration. Enfin, le projet de coopérative ouvrière dont ils sont porteurs dès le début de l'année 2011 implique la mise en place de circuits de mobilités spatiales dont certains, notamment ceux concernant le thé, dépassent manifestement les frontières françaises.

Afin de délégitimer la décision de la direction d'Unilever de fermer le site industriel de Gémenos et de légitimer leur propre projet de coopérative ouvrière, ils ont toutefois su construire un discours complexe, très structuré géographiquement et remarquablement stable dans le temps. Nous avons montré comment ce discours leur a permis de mettre en retrait ou de surmonter certaines contradictions (im)mobilitaires sans remettre en question le cœur de leur argumentaire.

Il convient de préciser que cette stratégie discursive s'est mise en place progressivement, après que les résistants et leurs représentants syndiqués aient tenté de faire revenir les dirigeants d'Unilever sur leur décision de fermeture. Ce faisant, ils ont rapidement réalisé qu'il était nécessaire d'affronter ces dirigeants sur leur propre terrain, à savoir au travers d'arguments économiques se rapportant à la rentabilité et aux débouchés commerciaux comparés du site de Gémenos et des autres sites de production de thé et d'infusions d'Unilever en Europe, et à l'échelle internationale, voire mondiale. Un tel affrontement les condamnait à l'échec dans la mesure où il reproduisait les relations de pouvoir inégales qui préexistaient entre eux et leur futur-ex employeur. Pour préserver leurs chances de conserver leurs emplois, il leur fallait re-positionner leur discours dans une logique légitimatrice radicalement distincte de celle utilisée par la direction d'Unilever et ses représentants (Spicer et Sewell, 2010). Ce repositionnement s'est notamment traduit par un « downward rescaling », c'est-à-dire par la « réinscription de la logique organisationnelle » (Spicer, 2006, p. 1477) de leur projet de coopérative à une échelle plus petite (l'échelle nationale). Un tel choix leur a donné la possibilité de se construire discursivement – et, *in fine*, pratiquement - un nouvel avenir collectif complètement indépendant du groupe Unilever.

Axe 3 : Des mobilités différenciées dans l'organisation et au-delà de ses frontières

Responsable et auteur : Elodie Loubaresse

L'axe 3 se proposait initialement d'étudier de manière réflexive la manière dont les organisations prennent en compte l'effet de leurs décisions en matière de mobilités sur les individus concernés ainsi que sur leurs parties prenantes. Il s'agissait d'analyser si les mobilités étaient envisagées sous l'angle « socialement responsable » par les directions des organisations et leur management.

1. Evolution du questionnement

Suite aux premiers contacts avec le terrain initialement envisagé (1.1), une réorientation du sujet a été proposée (1.2).

1.1. Bilan du terrain « La Poste »

Le groupe La Poste nous était initialement apparu comme un terrain d'étude pertinent, en raison de sa politique sociale particulière, et également d'actualités récentes impliquant des mobilités spatiales pour ses salariés dans le cadre de leur travail (négociations du Pacte social, projet Maison La Poste correspondant au déménagement des services du siège).

Un premier entretien avait été obtenu à l'automne 2016 avec le directeur RH en charge du développement, en charge de ces projets et des questions de mobilités. Il nous était alors apparu qu'il serait difficile d'obtenir d'autres entretiens, notre interlocuteur ayant clairement indiqué que cette rencontre avait permis de faire le tour du sujet. Les syndicats avaient également été contactés, mais aucun n'avait donné suite. La rencontre avec l'Institut de recherche La Poste avait confirmé qu'ils étaient en effet très difficiles à contacter, malgré leurs diverses sollicitations.

Enfin, notre collègue docteur de Paris-Sud en poste au sein du groupe a quitté depuis l'entreprise et ne peut plus nous faciliter l'accès au terrain de manière complémentaire.

Le premier bilan qui a été tiré de ce terrain est que la problématique de l'organisation des mobilités dans l'espace géographique est une question sensible, difficile à investiguer du côté des directions d'entreprise. Ce problème nous semble particulièrement saillant dans le contexte des grandes entreprises publiques françaises depuis les problèmes rencontrés chez France Télécom du fait des mobilités dites « forcées ». Nous avons en effet senti une très grande prudence dans les propos du directeur RH interrogé, et beaucoup de précautions dans le discours pour démontrer que les mobilités n'étaient pas « forcées ».

La problématique retenue initialement paraissait donc alors difficile à étudier, comme nous le souhaitions, au travers du prisme organisationnel. C'est pourquoi nous avons souhaité à l'automne 2016, grâce à un nouveau terrain, étudier cette question par le versant individuel. Des raisons évidentes d'opportunisme méthodologique (Girin, 1987) nous ont conduits à étudier un terrain particulier en Allemagne. Bien que ce niveau d'analyse soit largement traité en Gestion des Ressources Humaines (au travers mobilité des cadres à l'international en particulier), nous proposons un angle d'approche différent, celui des « *self initiated mobilities* » (Thorn, 2009 ; Cerdin et Selmer, 2014), et tentons également d'introduire une dimension interorganisationnelle.

1.2. Terrain « Mobilités des designers automobiles »

Résidant en Allemagne depuis le printemps 2016, j'avais accès grâce à mon conjoint à un terrain qu'il me paraissait intéressant d'étudier sous l'angle des mobilités géographiques dans le cadre du travail. Il s'agit d'une communauté française et internationale de designers automobiles travaillant dans la région de Francfort, pour différents grands constructeurs automobiles, allemands ou non.

Différents bassins industriels allemands abritent de grands constructeurs automobiles allemands : Stuttgart en Bade-Wurtemberg (Mercedes), la Bavière (BMW, Audi), Wolfsburg en Basse Saxe (Volkswagen), Francfort (Opel)... Notre étude se situe au sein de l'industrie automobile dans la région de Francfort. Plusieurs constructeurs automobiles et sous-traitants sont ainsi présents dans la région : Opel, constructeur allemand

appartenant au groupe General Motors (jusqu'à l'annonce en février 2017 du rachat par le groupe français PSA), dont le siège social et l'usine principale sont situés à Rüsselsheim, à 30 kilomètres de Francfort, ainsi que les constructeurs asiatiques Kia, Mitsubishi et Mazda, qui disposent également de centres de design dans la région.

La communauté des designers automobiles est, selon nous, très fortement concernée par la mobilité de travail dans l'espace géographique, car ses membres exercent dans un secteur d'activité très internationalisé et au sein duquel la mobilité résidentielle est considérée comme incontournable voire obligatoire, tant pour se former que pour exercer son métier. La majorité des mobilités est en effet initiée à long terme par les individus eux-mêmes, pour se former ou pour trouver un emploi, au sens de la « *self initiated mobility* » (Thorn, 2009 ; Cerdin et Selmer, 2014). Il ne s'agit donc pas ici d'expatriation, forme de mobilité initiée et encadrée par l'organisation, elle déjà très largement traitée dans la littérature. Dans le cas de la mobilité « initiée par soi-même », c'est l'individu qui est à l'origine de la décision de mobilité de travail et par conséquent résidentielle, pour différents motifs, en l'occurrence ici économique ou de carrière (Thorn, 2009). Ce qui nous intéresse dans le cas des designers automobiles est le fait que la mobilité soit en quelque sorte vécue comme « imposée » par le contexte professionnel, et qu'une norme de mobilité se diffuse au sein de la communauté professionnelle des designers.

La problématique du rôle des organisations dans la mobilité de leurs salariés a donc été abordée sous l'angle des individus et de leurs perceptions. Au-delà du rôle des organisations prises individuellement, nous nous sommes intéressés au rôle éventuel joué par la communauté d'individus mobiles, ainsi que par l'industrie elle-même dans la construction des représentations de la mobilité et d'une éventuelle « norme » de mobilité. Cette dimension inter-organisationnelle nous paraît intéressante et distingue selon nous cette recherche des travaux de gestion des ressources humaines sur le sujet.

Plus précisément, la question à laquelle nous avons tenté de répondre est la suivante : *quel est le rôle de la communauté et de l'industrie dans la construction des représentations des mobilités ?*

2. Méthodologie

Afin d'étudier les représentations des mobilités au sein de la communauté des designers automobiles en activité autour de Francfort, nous avons opté pour une méthodologie qualitative, l'étude de cas, réalisée grâce à des entretiens semi-directifs. L'étude de cas qualitative au sens de Yin (2013), permet en effet de prendre en compte des phénomènes complexes dans leur contexte d'apparition.

2.1. Entretiens semi-directifs

La collecte des données s'est faite grâce à des entretiens semi-directifs, sur la base d'un guide d'entretien. Ce dernier a été testé lors d'un entretien pilote et partiellement amendé, en particulier pour clarifier la notion de mobilité. Il est en partie rétrospectif, portant sur les différentes expériences, passées, actuelles et éventuellement futures, de mobilité géographique du répondant, qu'il s'agisse de « grandes mobilités résidentielles » lors de changements de poste, ou de mobilités plus fréquentes, et en général à une échelle géographique plus limitée, dans le cadre de leur travail, et la manière dont ces différentes mobilités sont considérées par leur management de leur organisation actuelle.

La durée moyenne des 10 entretiens réalisés est d'une heure environ. Les entretiens ont tous été enregistrés puis intégralement retranscrits. Le corpus final correspond à 128 pages Word interligne 1,5. Les critères de choix et le profil des répondants seront présentés dans le 2.2.

Le contenu des entretiens a fait l'objet d'une analyse de contenu qualitative visant à faire émerger les thèmes principaux, en lien avec la problématique étudiée. Trois principales catégories ressortent de l'analyse : le contexte des mobilités, ainsi que leurs antécédents et conséquences. Ces trois catégories serviront de structure à la présentation des principaux résultats de la recherche, pour laquelle les verbatim sont présentés en italique et accompagnés du prénom du designer interrogé.

2.2. Présentation des répondants

Concrètement, nous avons étudié comment les mobilités, résidentielles ou dans le cadre du travail, dans l'espace géographique sont perçues et vécues par les individus appartenant à cette communauté, occupant différentes fonctions : designers travaillant dans différents services chez les constructeurs automobiles (intérieur, extérieur, couleurs et matière), modeleurs ALIAS (3D), et travaillant dans le secteur automobile dans la région de Francfort, pour différentes entreprises, sous différents statuts (permanents ou contractuels), et de différentes nationalités (française, allemande, italienne, coréenne...).

Nous avons également tenté de varier les profils en termes de sexe, de statut familial et d'âge, la majorité des individus concernés ayant entre 25 et 40 ans environ, ce qui reflète la tranche d'âge moyenne des membres de la communauté. La présentation détaillée des personnes interrogées est proposée dans le Tableau 1 proposé ci-dessous.

Concrètement, sur nos 10 répondants, 6 travaillent pour Opel, du fait de l'effet boule de neige dont nous avons bénéficié, en commençant par des designers d'Opel, où travaille mon conjoint. Deux personnes interrogées étaient au chômage au moment de la collecte des données (depuis, chacun a trouvé un CDI, l'un dans la région, chez Mitsubishi à Francfort, l'autre chez Skoda en République tchèque, grâce à une nouvelle mobilité résidentielle), et les deux derniers travaillent pour les constructeurs Kia et Mitsubishi. Par ailleurs, deux autres répondantes ont également changé de statut depuis la recherche, l'une étant rentrée en Italie pour raisons familiales et l'autre ayant suivi son conjoint en Suède. En termes de nationalités, nous avons interrogé 7 français, 1 franco-allemande, 1 italienne et 1 coréen. Parmi cet échantillon, nous avons interrogé deux couples de designers (Emma & Richard, Céline & Quentin), le premier ensemble et le second séparément pour des raisons de disponibilité. Cela nous paraissait intéressant, en particulier pour mieux comprendre les interactions entre les mobilités résidentielles, la vie personnelle et la vie professionnelle. Les citations croisées des couples sont placées à la suite dans la présentation des résultats.

Tableau 1 : Présentation des répondants

Prénom	Nationalité	Entreprise	Statut	Mobilités passées	Age	Situation familiale
--------	-------------	------------	--------	-------------------	-----	---------------------

Jean-Marie	Française	Opel	Creative designer / design intérieur	Irlande	33	Pacsé, un enfant
Céline	Française	Opel	Creative designer / couleurs et matières	-	26	En couple
Quentin	Française	Opel	Assistant chief / design extérieur	-	26	En couple
Murielle	Franco-allemande	Opel	Assistant chief / couleurs et matières	-	34	Mariée sans enfant
Paola	Italienne	Opel	Creative designer / couleurs et matières	-	28	En couple
Min	Coréen	Opel	Assistant chief / designer intérieur	GB / Singapour	40	Marié, deux enfants
Emma	Française	Hyundai	<i>Contractant / 3D</i>	-	28	En couple
Richard	Française	Mitsubishi	Assistant manager / 3D	-	30	En couple
Nicolas	Française	-	Creative designer / Design inter / extérieur	Allemagne	33	Célibataire
Xavier	Française	-	Creative designer / Designer inter / composants	Allemagne / Italie	33	Célibataire

Nous envisageons, en complément, d'interroger des représentants des DRH des entreprises concernées (sous réserve d'accès au terrain), en particulier d'Opel, dont nous avons interrogé plusieurs designers. Au moment de la fin de la collecte des données (février 2017) est arrivée l'annonce du rachat d'Opel par PSA. Il ne nous est pas apparu pertinent de solliciter la DRH d'Opel à cette période de grand changement. Nous gardons en tête que cet événement peut être très intéressant en lien avec notre problématique, car les représentations des mobilités vont très certainement évoluer suite au rachat. Les perspectives de carrière et de mobilité ne seront en effet plus cadrées par le groupe General Motors (américain) mais par PSA (français/européen). Cette dimension pourra être intégrée dans une seconde phase de la recherche.

3. Résultats

Les résultats seront présentés selon les catégories mises en évidence lors de l'analyse.

3.1. Contexte des mobilités étudiées

Les mobilités étudiées doivent être analysées au regard du contexte, principalement en termes de métier et d'industrie. Dans ce contexte, l'Allemagne occupe une place singulière. Nous présentons également le rôle de la communauté nationale de designers.

3.1.1 Présentation du métier et de l'industrie

Le métier de designer est un métier créatif, mais dont la finalité se retrouve directement dans les produits. « *Au départ, le design, c'est de créer un objet pratique, fonctionnel et esthétiquement attirant – c'est la différence avec l'art. Le design est un objet qui doit se sentir intelligent et joli. Je ne dis pas que l'art n'est pas intelligent et joli, mais il a une autre fonction. Un objet design, on va pouvoir le vendre et le séduire à tout le monde.* » (Nicolas). Dans l'industrie automobile, le produit est particulier, car il a un statut à part dans la société, et n'est pas vraiment un produit comme les autres. « *Mon objectif, c'était de faire des voitures ! De voir que ma voiture roule dans la rue, c'était mon objectif, d'être 'Assistant Chief' ou pas... non, je voulais d'abord voir ma voiture rouler dans la rue...* » (Quentin). D'ailleurs, la plupart des designers automobiles, les hommes en particulier, sont de véritables passionnés d'automobile depuis leur plus jeune âge, ce qui peut expliquer notamment leur rapport particulier à leur métier, en termes d'implication par exemple. « *Ce n'est pas facile tous les jours, mais ce qui est bien en design – sauf les garçons qui sont passionnés de voiture, je ne suis pas passionnée de voiture, c'est un produit comme un autre pour moi, sauf qu'il y a un peu plus de challenge que de faire un verre –, c'est de garder la passion.* » (Muriel)

Le design automobile est un métier aujourd'hui très internationalisé. Tous les designers interrogés travaillent ainsi dans des équipes multiculturelles, la langue de travail commune au sein des départements « design » étant l'anglais, bien que les entreprises soient basées en Allemagne. « *On croise plein d'étrangers et pas forcément que des Allemands en Allemagne par exemple ; il y a toutes les nationalités et c'est hyper enrichissant.* » (Richard). D'une certaine manière, cette diversité internationale crée une richesse dans les équipes de travail. « *Le fait*

qu'on ait 47 nationalités dans le design, on a une certaine forme de mobilité tout en restant chez nous. Tu vois tellement de cultures. L'année dernière j'avais un collègue indien, avant un collègue russe. Ça vient chez toi, c'est un 'melting-pot'. Quand tu es au boulot, tu ne te sens pas vraiment en Allemagne. » (Quentin)

3.1.2. Place de l'Allemagne dans cette industrie

L'Allemagne occupe une place particulière dans l'industrie automobile, et constitue de ce fait un passage quasi obligé pour les designers automobiles. *« L'Allemagne est le principal pays débouché en termes de design automobile en Europe. Étant donné le contexte industriel dans lequel j'exerce, ne pas avoir un parcours ou une expérience à l'étranger, cela aurait été ressenti par moi et certainement par un de mes pairs, comme un parcours incomplet. Je pense qu'il faut le faire et l'Allemagne est de toute évidence un des passages obligés. En termes d'industrie automobile c'est l'un des plus gros pays du monde (si ce n'est le plus gros). Je ne vais pas dire qu'un bon parcours passe de toute façon par l'Allemagne mais dans tous les cas, un passage par l'Allemagne ne peut pas faire de mal, c'est une certitude. » (Jean-Marie).* Ce statut est lié principalement à la place occupée par l'Allemagne sur le marché automobile. *« Dans ce milieu de l'automobile, l'Allemagne est une des meilleures nations ; les constructeurs automobiles allemands sont les meilleurs (on ne peut pas le nier). » (Nicolas).* Cette dimension « incontournable » fait que certains ont le sentiment de travailler en Allemagne davantage par obligation (pour pouvoir exercer leur métier) que suite à un réel choix. *« En fait, je suis resté en Allemagne parce que je n'avais rien d'autre, et parce que dans le métier que je pratique c'est là où il faut être et c'est là où est le travail, et c'est dur de trouver ailleurs. Mais je ne suis pas resté par passion pour le pays, non. Et depuis que j'y suis j'essaie d'en partir. » (Xavier)*

3.1.3. Culture

La plupart des designers interrogés expliquent que la culture allemande est particulière et demande une certaine adaptation. *“I think I need to travel because here in Germany, they are really following the rules. If I want to stay here, I have to follow the rules. And so, each two months, I'll go...!” (Paola).* Les designers ayant connu plusieurs mobilités résidentielles internationales avant d'arriver en Allemagne considèrent pour

certaines que leur adaptation à la culture locale y a été la plus délicate. *“Germany was the one of the toughest one for me. [...] I think the culture is very different from any other country. Now, I think the places I have been like Singapore, London, were very cosmopolitan, but Germany, around Frankfurt, even if I stay a little bit out of Frankfurt, was very local, very German... it was not so easy for me. [...] Many times I had an issue with communication with the German people in general. I don't think it's because of the language, but I think German guys are quite specific in a way! They are very straightfoward, and they are very logical [...] it's very stiff, very “black & white”... it's difficult!”* (Min).

Une difficulté complémentaire vient évidemment de la maîtrise de la langue allemande par les designers, souvent très faible à l'arrivée, car tous utilisent la langue anglaise dans le cadre de leur travail quotidien dans leurs entreprises. S'ils souhaitent à terme prolonger leur carrière en Allemagne chez d'autres constructeurs, ou faciliter leurs interactions avec les collègues non anglophones hors du département « design », ces derniers comprennent vite que l'apprentissage de la langue est un passage obligé. *« Quand je suis arrivé, j'ai pris des cours durant les deux trois premières années, mais ça restait compliqué. Le problème, c'est qu'on pratique assez peu dans le milieu du travail car c'est international. Et je n'ai jamais vraiment eu de supers potes allemands, et donc, même quand on sort le soir, on ne parle pas l'allemand, on parle anglais. On ne s'en sort pas en fait ! »* (Xavier). Mais les entreprises ne les y aident pas toutes de la même manière. *“I search again and again, and the government can give you some help, and also Opel can help you. Actually, there are not so much trainings. At Fiat for example, you have like two hours per week English courses. Here, you don't have German classes. So, either if you want to learn German, either you don't want.* (Paola). Plusieurs designers en poste chez Opel regrettent le manque de soutien de l'entreprise en la matière. *« Je sais que chez Kia les cours d'allemand sont gratuits, beaucoup de choses sont faites. Chez nous, ce côté n'est pas du tout mis en avant. »* (Quentin). C'est le cas également de designers employés par d'autres groupes internationaux. *« Pour moi, le fait de ne pas accompagner au niveau apprentissage de la langue du pays qui nous accueille, c'est juste pas normal. [...] Il y a forcément un impact sur le travail et aussi opportunité. Je pense que c'était un énorme frein en ce qui me concerne de ne pas pouvoir parler Allemand. Et peut-être que c'est à cause du fait qu'on soit dans une entreprise internationale qui est, pour mon cas, japonaise et qui ne me pousse pas. [...] Je sais que dans ces grosses sociétés allemandes (Volkswagen, BMW ou Mercedes), il y a des structures pour l'apprentissage de la langue, ce qui n'existe pas du tout chez Mitsubishi, du fait peut-être que le studio vient de rouvrir et que*

la structure est trop petite. » (Richard). Enfin, l'accès aux cours peut être subordonné au type de contrat : « *Il y a des cours chez Hyundai. Je n'aurai pas le droit puisque je suis contractante, mais je sais qu'il y a des cours.* » (Emma)

Il est intéressant de noter que la langue de travail n'est pas la même selon les départements. Ainsi, si le marketing et le design utilisent facilement l'anglais, ce n'est pas le cas de l'ingénierie. “*A lot of meetings are done in English, you can always ask to change the language and so a lot of people don't want to learn German. [...] I'm learning German, because even if I'm not really good on study and all this stuff, I really like languages and I'm pissed off all the time saying “Can you please say it in English?”. And also, I'm meeting a lot of engineers. Marketing is not a problem; the same for designers. But, engineers, they are changing the language during the meeting and I'm like I'd just one hour for nothing...*” (Paola). C'est même parfois l'équilibre entre germanophones et anglophones qui détermine la langue de travail. « *Je travaille beaucoup aussi avec les ateliers, les selliers etc., ils parlent un peu anglais, mais ils apprécient plus les ingénieurs. Souvent les meetings, quand la majorité est allemande, ça 'switche' quand même souvent en allemand.* » (Muriel). Pour certains designers interrogés, la non-maîtrise de la langue peut devenir un handicap dans la réalisation de son travail quotidien. « *Parfois, je sens que ça bloque un peu, parce que je dois travailler avec différents corps de métier et certains parlent allemand et pas du tout anglais. Là, quand il s'agit de parler de mots techniques, je suis un peu perdue et c'est là où je me sens frustrée parce que je me dis que si c'était en France, je pourrais faire mieux les choses et évoluer plus.* » (Céline).

Plus largement, l'investissement dans l'apprentissage de la langue apparaît comme un passage obligé pour une éventuelle intégration dans le pays. « *Je pense que c'est indispensable pour l'intégration des amis mais au travail aussi. J'ai l'impression que si on ne parle pas allemand, ça ferme des barrières.* [...] (Céline)

Pour certains, la question linguistique revêtirait même un caractère stratégique pour les entreprises. Aux yeux de certains répondants, la non maîtrise de la langue allemande serait utilisée par leur entreprise pour justifier l'absence de promotions internes. « *Si je voulais être vraiment cynique, ça les arrange bien qu'il y ait des étrangers avec un défaut sûr à leur reprocher pour ne pas les faire monter et pour trafiquer un peu... [...] Surtout quand on prend des Français dont on sait qu'il y a une grosse lacune en langue, je le vois comme ça en tout cas. En tout cas, en*

Allemagne, si on n'a pas envie de te faire monter, on te dira « Tu ne parles pas assez allemand », c'est l'argument fatal. C'est arrivé aussi à des amis qui ne sont pas chez Opel » (Xavier). La question linguistique deviendrait donc un enjeu de carrière, tant interne qu'externe, car la majorité des constructeurs allemands l'exigent. « En ce qui concerne l'intégration des différentes nationalités, je ne peux pas dire que General Motors soutienne le processus ; ils laissent faire. À notre échelle, cela peut être vu comme un désavantage parce que nous n'avons pas de cours de langue ou ce genre de choses, mais ça peut être aussi une stratégie pourquoi pas. Il y a des gens qui apprennent l'allemand et d'autres non. Des gens qui s'intègrent bien et d'autres moins bien. » (Jean-Marie)

3.1.4. Rôle de la communauté professionnelle nationale

Nous entendons ici la communauté comme un ensemble d'individus partageant des caractéristiques communes et un sentiment d'appartenance. L'expérience d'une mobilité résidentielle en Allemagne apparaît ainsi comme une manière de se distinguer et de se reconnaître. Les designers interrogés reconnaissent appartenir à une communauté de designers français, en particulier lorsqu'ils travaillent au sein de la même entreprise. « On est une petite communauté de Français, et même au travail, ils parlent de la « French Connection » ! Ils nous voient tout le temps ensemble. Automatiquement on se connaît tous, on se voit à l'extérieur » (Céline). Les liens noués au sein de la communauté se poursuivent également hors du travail. « Entre collègues d'une même entreprise c'est plus facile, mais entre coreligionnaires dans des entreprises différentes c'est plus compliqué. Mais on le fait de temps en temps. Et on se tient à peu près au courant. Après, la communauté fonctionne aussi par bruits où les nouvelles courent d'une personne à l'autre et on se tient informé un peu comme ça, de bouche-à-oreille. » (Jean-Marie). C'est principalement la similarité des expériences vécues par ces designers, en mobilité à durée indéterminée, qui les rassemble. « Entre Français designers dans la région, où on est à peu près tous dans la même situation. Peu importe notre parcours précédent, on est tous des Français travaillant à l'étranger pour le compte d'entreprises non françaises, et on est tous à un stade de notre carrière où, on est ici mais on ne sait pas forcément. [...] C'est un monde relativement restreint, tout le monde se connaît plus ou moins de nom, et fatalement on a l'impression d'appartenir à un petit village. » (Jean-Marie). La plupart reconnaissent les apports de cette communauté en termes de réseau, d'entraide, de partage de bonnes pratiques. « [On échange des conseils], tout un tas de conseils pratiques. Il y a forcément des gens qui ont vécu des difficultés

soit administratives ou inhérentes à la vie dans un pays étranger; et donc on s'échange des conseils, des adresses, comme celles des médecins par exemple... Oui, il y a une entraide. » (Jean-Marie). L'apport de la communauté est particulièrement important pour les nouveaux arrivant. « C'est bien parce que ce sont des gens qui peuvent t'aider à t'intégrer un minimum, de savoir où sont les choses, où est le supermarché, où se loger; où il faut chercher un logement... Surtout si on ne parle pas l'allemand... » (Xavier)

Classiquement, toute communauté comporte un risque de fermeture ou d'exclusion. C'est ce qu'on rencontre ici, avec la dynamique de certains ressentis négatifs vis-à-vis de l'Allemagne. « *On partage nos peines ou les joies (mais bon, les Français sont plus axés sur le négatif...). [...] Je sais que j'en parlais beaucoup, de rentrer au pays. » (Xavier). Pour la plupart des designers interrogés, le bilan de la vie en Allemagne apparaît plus contrasté et c'est ce qui ressort des échanges. « On partage pas mal de trucs. On s'échange les adresses, on se donne des conseils. [...] On relève tous les bons côtés c'est sûr; mais il y a quand même quelques points négatifs. Mais on aime bien aussi parler du négatif, c'est plus pour nous rassurer; on exagère quand même... On reconnaît tous qu'on est dans des bonnes conditions. La preuve, on est encore tous là après plusieurs années. [...] On ne s'en rend pas compte mais je pense que ça nous apporte beaucoup. Cela nous lie à la France (enfin je veux dire chez moi), on se comprend et inconsciemment je pense que ça fait beaucoup de bien. » (Céline)*

Ainsi, au-delà des avantages de la communauté, les designers interrogés relèvent certaines limites, notamment le partage de clichés et de ressentis négatifs sur l'Allemagne, et la nécessité de s'ouvrir au-delà de la communauté française. « *Ce sont des copains mais quand les clichés sont trop durs, j'en arrive à être blessé. Je préfère éviter toute conversation. [...] J'essaie d'être à 100% positif dans ma vie personnelle comme dans ma vie professionnelle, je n'ai pas envie d'être pollué par des gens qui ne veulent pas s'intégrer, qui refoulent le pays dans lequel ils sont et qui ne se rendent pas compte de la chance qu'ils ont. [...] Parce que c'est une question de respect au final. » (Nicolas)*

Pour certains, la mobilité résidentielle est malgré tout réellement synonyme d'ouverture sur le monde et sur les autres. « *Quand on est à l'étranger il ne faut pas rester avec sa petite communauté française, mais essayer de rencontrer un maximum de gens. C'est là que ça devient intéressant : l'expérience internationale est captivante, c'est là qu'on apprend des choses, découvrir une nouvelle culture, une façon de vivre totalement différente, une façon de penser; et c'est surtout de visiter aussi au lieu de rester dans son coin. » (Nicolas). D'autres ressentent*

également le besoin de s'ouvrir au-delà de cette communauté. « *Ce serait bien de côtoyer plus de monde à l'extérieur, qui ne sont pas forcément français.* » (Céline). Finalement, les discours négatifs sur l'Allemagne sont assez mal perçus par une partie des designers interrogés. « *Il y a pas mal de Français à l'époque qui crachaient – même dans d'autres boîtes, des gens de Strate [une école parisienne de design automobile] qui étaient partis en Allemagne chez Kia et Hyundai, et qui crachaient sur l'Allemagne, et ça je ne comprends pas, ils ont eu un travail un travail, et un bon travail. [...] Ils n'ont pas eu la chance d'avoir une belle expérience, c'est dommage.* » (Muriel)

Le rôle de la communauté semble différer selon que les personnes interrogées sont installées depuis peu ou depuis relativement plus longtemps en Allemagne. Autant, pour les nouveaux arrivants, elle peut offrir une aide et un soutien lors de l'installation, autant pour les plus « anciens », elle en arrive parfois à servir de déversoir aux ressentis négatifs sur l'Allemagne. « *On apprécie d'être avec des Français, mais on ne cherche pas forcément plus que ça. [...] C'est marrant parce que chez Hyundai, il y a quelques Français qui – je pense que c'est comme chez Opel – sont tout le temps ensemble, ils déjeunent ensemble. [...] Ils sont dans une dynamique qui n'était pas du tout la même que moi. Moi, je viens d'arriver, j'ai envie de découvrir plein de choses, j'ai envie de parler Allemand. Tout est vachement bien, comparé à la France. Et il y a l'autre dynamique des Français qui sont là depuis dix ans et qui disent « Tu sais les Allemands... » et ils se plaignent beaucoup. Ce n'est pas de la dynamique que j'apprécie, et que du coup j'essaie de fuir parfois ça. Parfois on me le reproche presque (« Arrête d'essayer de t'intégrer avec les autres, c'est bon ! »)... » (Emma)*

3.2. Une mobilité « institutionnalisée » au sein de la communauté étudiée

De manière générale, la mobilité dans le cadre du travail apparaît comme une forme de liberté, du fait de l'absence de contraintes. « *Etre mobile, c'est avoir la capacité de se déplacer facilement. C'est ne pas avoir trop de contraintes.* » (Emma). Elle est associée presque instantanément à l'échelle internationale. « *C'est pouvoir changer de pays et de travail – enfin de travail ou de pays, c'est lié – assez rapidement, d'être libre de changer de travail rapidement.* » (Xavier). La plupart des designers interrogés se définissent comme mobiles : « *j'estime être très mobile parce*

que je n'ai pas hésité à changer de pays plusieurs fois en l'espace de quelques mois. Ce n'est pas donné à tout le monde, je pense. » (Xavier), la mobilité étant même vécue comme un passage obligé dans une carrière dans le design automobile. « De toute façon, quand on travaille dans le design, surtout dans le milieu automobile, c'est sûr et certain de bouger à l'étranger. Et même au niveau d'une carrière, c'est très intéressant, c'est enrichissant. Justement, l'avantage de mon ex-situation [NB : contractant], c'était de pouvoir bouger partout. C'était juste génial de voir ce que font les autres » (Richard).

Certains facteurs peuvent toutefois limiter de manière relativement durable leur mobilité, comme le choix de s'ancrer à moyen terme à un endroit, ou la vie familiale. « *Théoriquement, je suis mobile. Après, depuis qu'on est ici et que ça se passe bien professionnellement, mais que personnellement on est épanoui parce qu'on réussit à faire tout ce qu'on avait dans la tête, tout ce qu'on projetait de faire [...], théoriquement je suis mobile après dans la pratique on essaie au maximum maintenant de s'enraciner.* » (Emma). C'est encore plus vrai avec l'arrivée d'un enfant. « *En ce moment, oui [je me définirais] encore [comme mobile]. Mais dès qu'on a une famille après il faut réfléchir un peu plus !* » (Muriel)

Les mobilités prennent une signification différente selon le statut des designers : elles peuvent découler directement du contrat de travail pour des contractants embauchés par une entreprise de prestations, mais en missions de courte durée chez des clients, ou beaucoup plus exceptionnelles, pour des designers bénéficiant d'un poste de permanent chez un constructeur automobile. « *C'est plus quand on est chez les contractants, quand on fait du contrat et là on est amené à bouger sans arrêt. Après, dans les boîtes aussi mais ça peut être des missions d'expatriation, c'est beaucoup plus sécurisant. Pour ce qui est du travail de contractant, on n'a pas le choix.* » (Xavier). La mobilité apparaît beaucoup plus facile dans le cas des contractants, moins impliqués dans les projets : « *à l'époque, j'étais contractant et j'avais la capacité et la possibilité de voyager un peu partout. [...C'est] beaucoup plus facile [de bouger], parce qu'entre guillemets on est des « exécutants », donc on n'a pas une patte ou du moins un style qui pourrait plus ou moins aller à une marque en fait.* » (Richard). D'ailleurs, les designers comprennent à quel point le statut influence le type de carrière et de mobilités géographiques. « *En fait, de par les stages que j'avais faits à l'école où j'avais expérimenté la vie dans une grande entreprise (Renault), quelque chose de très stable avec des employés qui sont là depuis longtemps et qui y restent [...]. J'avais*

envie d'un travail plus libre, voir plus de choses, faire plus de choses plus vite peut-être. Avant l'expérience à l'étranger, la boîte de prestation me proposait de bouger plusieurs fois, rapidement, la possibilité de revenir et de repartir, de ne pas trop savoir ce qu'on allait faire les semaines qui arrivaient. Ça, c'était sympa. » (Emma)

3.2.1. Mobilité dès les études

La mobilité, en particulier à l'international, apparaît comme un passage quasi obligé dès les études, même si peu de répondants l'ont réellement expérimentée. *« La plupart des gens qui se sont formés pour faire du design automobile, les étudiants et les employés français, je dirai que les trois-quarts sont passés par l'étranger : Londres, Pforzheim en Allemagne, voire les États-Unis pour certains. C'est une sorte de garantie pour trouver un job ensuite. » (Jean-Marie)*

Toutefois, la majorité des designers interrogés ont étudié dans leur pays, jugeant l'offre suffisante, ou n'étant pas encore prêts à partir au moment de leurs études, notamment pour des raisons de proximité avec la famille. *« Il y avait quand même une bonne offre dans le pays. Ce n'était pas nécessaire [d'étudier à l'étranger], il y avait assez d'écoles en France. » (Muriel). « J'ai eu la chance de pouvoir faire ce que je voulais faire en France. C'était une première étape entre le cocon familial et partir. Cela s'est construit naturellement. » (Quentin).*

Certains le regrettent d'ailleurs, pensant qu'une formation à l'étranger leur aurait assuré une meilleure carrière, en particulier un contrat stable chez un constructeur. *« Si j'avais eu le mental pour partir beaucoup plus loin, essayer de m'évader, j'aurais peut-être eu une meilleure carrière avec moins de problèmes. Tous les gens que je connais qui sortent de Pforzheim, Art Center aux États-Unis et le Royal College of Arts en Angleterre. Toutes ces écoles coûtent très chers, mais il y a toujours moyen de trouver un financement, une aide. J'aurais dû partir à l'étranger directement parce que cela montre direct nos capacités d'ouverture d'esprit, un peu le côté 'open minded', d'envie de découvrir les choses [...] Je n'avais pas assez d'information. Je pense que je ne me suis pas assez renseigné, cela a été une erreur de ma part. Si j'avais démarré directement à l'étranger dans une grosse école, je pense que j'aurais eu un background différent aujourd'hui. » (Nicolas).* Une mobilité dès les études aurait également permis à certains d'acquérir une meilleure formation en langues étrangères. *« Si c'était à refaire, je l'aurais fait différemment et je serais allé étudier à l'étranger, notamment pour améliorer les langues parce que quand je suis sorti de l'école ce n'était pas*

terrible. » (Xavier). « *Du point de vue expérience personnelle, et même en termes de formation, c'est un plus qui est indéniable. De faire des études à l'étranger, c'est quelque chose de génial. Et même au niveau de la pratique de l'anglais, si on peut l'apprendre le plus tôt possible, c'est un plus.* » (Richard)

3.2.2. Rôle des écoles dans la plus ou moins grande préparation de la mobilité

Restés pour la majorité dans leur pays d'origine pour leurs études, les designers interrogés jugent qu'ils ont globalement été assez peu préparés à leur future expérience professionnelle à l'étranger, bien que celle-ci apparaisse « incontournable ». « *J'étais dans une école publique qui dépendait de l'Éducation nationale. On connaissait cette nécessité (en tout cas pour ceux qui voulaient faire du design automobile ou du design industriel lourds), on savait que notre « destin professionnel » passerait fatalement par l'étranger mais on n'y était pas préparé. On avait des cours d'anglais très basiques, très peu contextualisés, on va dire que c'était une extension du lycée en quelque sorte. C'était aussi très compliqué d'avoir des stages à l'étranger, tout simplement à cause du réseau limité de l'école. Je vois avec mes collègues qui sont passés par des écoles privées qu'il y a peut-être un peu plus de facilité, par le carnet d'adresses de l'école à obtenir des stages à l'étranger.* » (Jean-Marie). L'expérience internationale paraît a posteriori incontournable. « *Les professeurs ne nous ont jamais dit qu'il fallait partir. C'est juste que la meilleure expérience, c'est à l'étranger. Quand on est jeune, c'est super intéressant de partir, de découvrir un nouveau pays, de s'initier à une nouvelle langue, d'être autonome.* » (Nicolas). Pour d'autres, l'expérience à l'étranger était liée au fait de travailler pour les plus grandes marques automobiles. « *Je ne sais pas si j'étais conscient que j'allais partir. C'était plus pour la marque que le fait d'être à l'étranger. C'était le fait d'avoir un stage dans la marque automobile. Ça s'est fait comme ça. On ne disait pas « je vais en stage en Allemagne », mais « je vais en stage chez Audi ou chez Mercedes ».* » (Quentin)

Les écoles auraient, selon eux, pu mieux les préparer davantage à la fois à la maîtrise des langues (certains jugent toutefois l'avoir été suffisamment), et de l'anglais en particulier, et par des stages à l'étranger, ou par leur réseau d'anciens exerçant à l'étranger. « *La mobilité, c'est toujours mieux, mais dans mon cas personnel, si j'avais parlé anglais correctement, j'aurais certainement obtenu un job en France et j'y serais encore aujourd'hui.* » (Jean-Marie). Certaines écoles proposaient toutefois certaines choses. « *On avait des cours d'anglais. Mais bon, ça*

n'apporte pas grand-chose. C'est la pratique qui apporte énormément et si on peut avoir des étudiants étrangers avec nous, c'est encore un plus. » (Richard). « *Toutes nos grosses présentations tous les trois mois, étaient en anglais. Sans ça, aujourd'hui, je ne pourrais pas faire mon métier.* » (Céline). « *Il y avait toujours les stages à l'étranger ou les échanges avec d'autres écoles, mais c'est tout.* » (Xavier).

3.2.3. Mobilité nécessaire pour exercer son métier

Pour tous les designers interrogés, la mobilité, en particulier à l'international, est indispensable pour exercer son métier, et cet état de fait s'impose de lui-même au moment des études, parfois via l'école, mais surtout par le réseau et la profession elle-même. « *I mean, if you want to work just for cars, you need to move.* » (Paola). « *Je suis parti en Allemagne où je suis actuellement depuis cinq ans et demi pour exercer mon métier de designer automobile [...]. L'Allemagne c'était par le réseau tout simplement, des amis étudiants qui avaient trouvé un job là-bas. Et puis, l'Allemagne est le principal pays débouché en termes de design automobile en Europe.* » (Jean-Marie). Pour certains, c'est l'absence de débouchés suffisants en France qui les conduit à envisager une carrière à l'international. « *Je savais que j'allais partir à l'étranger puisque les trois-quarts des étudiants veulent aller chez PSA et Renault en France [...]. Pour moi, il fallait partir à l'étranger, peu importe où. J'ai envoyé des CV partout : aux Etats Unis, au Japon chez Toyota. [...] On n'a pas le choix, c'est un investissement. Quand on sait que ce boulot est hyper important et qu'il y a peu de places dans le monde, c'est obligatoire de faire des concessions.* » (Nicolas)

Cette « norme sociale » de mobilité paraît se construire collectivement au niveau de la communauté professionnelle des designers. « *Cela vient d'un entretien d'embauche « raté » chez Renault. Les personnes qui m'encadraient avaient décelé chez moi une timidité et un manque d'épanouissement. La solution qu'ils m'ont conseillée (et que je connaissais au fond de moi aussi) était de partir à l'étranger pour me faire peur et aller vers l'inconnu. C'était donc pour m'ouvrir, apprendre une langue, et (entre guillemets) « m'habituer » au fait que j'allais devoir être mobile dans le métier que j'exerce aujourd'hui.* » (Jean-Marie). Cette norme semble être progressivement intégrée par les designers au fur et à mesure de leur parcours. « *Au début on veut être designer automobile, puis on grandit et on se dit qu'on veut aller chez Citroën, chez Peugeot ou chez Renault. Puis à l'école, c'est la réalité. On est en première année et on voit où sont parties les cinquièmes années : les trois-quarts à l'étranger, pour ceux qui ont eu un travail. Je ne l'ai pas réalisé sur le coup.* » (Quentin). Finalement, lorsqu'ils font le bilan, les designers se

rendent compte que la majorité de leurs camarades sont également partis exercer à l'étranger. « *C'était presque normal de dire qu'on allait partir à l'étranger. En France, il n'y a que deux ou trois constructeurs français dans le secteur automobile, donc il faut être pris, sachant qu'on n'est pas seul sur le marché. Donc, pour avoir un poste, il fallait forcément penser à aller à l'étranger. [...] Ils nous ont tout de suite prévenus que si on voulait faire ce métier, il y avait trois-quarts des chances pour qu'on aille à l'étranger. Si on regarde ceux que j'ai côtoyés à l'école, j'en connais très peu qui sont restés en France. Ils sont partis en Angleterre et en Allemagne principalement.* » (Céline)

Pour les designers de nationalité française, la mobilité internationale apparaît en particulier nécessaire du fait du faible nombre de constructeurs tricolores présents dans l'Hexagone. « *En tant que Français, on est mieux lotis qu'un Espagnol ou un Polonais par exemple parce qu'on a des constructeurs nationaux qui, en théorie, peuvent nous offrir des possibilités. Mais en réalité, entre PSA et Renault le nombre de places disponibles est relativement limité. Et puis, les élèves français formés en France ou à l'étranger sont de toute façon beaucoup plus nombreux que les postes à pourvoir. Donc, un étudiant français qui sort de l'école doit envisager cette possibilité pour exercer son travail.* » (Jean-Marie).

Le contexte économique, et en particulier la crise économique à partir de 2008, a contraint certains designers à enchaîner les contrats de courte durée, donc à être mobiles. « *À chaque fois c'étaient des contrats à durée limitée, renouvelables ou pas. Il y a eu la crise de 2008 je me suis fait « jeter » (entre guillemets). [...] Si j'ai beaucoup bougé, c'est surtout par manque de chance je pense. En même temps, je ne regrette pas énormément parce qu'on apprend beaucoup et ça endure. Ça pousse à être plus ouvert, à faire sans cesse de nouvelles rencontres. [...] Dans mon manque de chance, j'ai de la chance parce que je retombe assez facilement sur mes pattes [...] parce que je suis mobile.* » (Xavier)

Quant aux designers contractuels, habitués aux missions de courte durée chez les clients, la mobilité à l'international semble leur permettre d'atteindre le statut de permanent plus facilement. Elle paraît donc cruciale en termes d'évolutions de carrière. « *L'opportunité de devenir permanent était juste indéniable pour moi ! Après, ça a été une longue discussion avec Emma, c'était un petit peu délicat. On ne s'était pas du tout imaginé ce genre de scénario. [...] Après, quelques semaines de réflexion, on a vu le réel avantage. Et puis au niveau de la carrière, c'est toujours très bon à prendre. Je pense que j'ai plus de facilité de devenir permanent à l'étranger. C'est assez bizarre, mais on était dans une sorte*

de cercle vicieux en France, où on était envoyé chez PSA, Toyota, et on était presque sûr de ne jamais avoir un véritable poste directement chez le constructeur. » (Richard)

S'il est clair pour tous les designers interrogés que la mobilité internationale s'avérera nécessaire à un stade de leur carrière, les difficultés ainsi que les conséquences d'une telle mobilité sur leur vie personnelle ne sont, elles, pas toujours évidentes. « *Une de mes peurs était de ne pas pouvoir travailler en France et de devoir aller en Allemagne. [...] Je savais qu'il fallait être mobile, mais je ne pensais pas que j'aurais autant à bouger, et je ne pensais pas que ce serait aussi difficile pour ma vie personnelle. En tout cas, je savais qu'en allant en Allemagne ce serait compliqué, le fait de la différence de culture et que je ne parle pas Allemand, et que les Allemands nous regardent différemment, mais pas à ce point.* » (Xavier). Pour les designers en tout début de carrière, les enjeux semblent différents. « *J'étais top jeune, je [ne] pensais pas [aux conséquences sur la vie personnelle]. J'ai commencé à y penser lorsque j'étais en fin d'études et que j'ai commencé mon stage ici. Je n'avais pas pensé à tout ça. Quand on travaille, on se dit « La vie commence et je vais la faire là », et on se dit « Mince je suis loin de mes parents et de ma région ». » (Céline).*

Finalement, certains designers français interrogés considèrent qu'ils n'ont pas vraiment le choix, car il n'y a pas d'opportunité en France, en tout cas aux mêmes conditions que celles trouvées en Allemagne, tant au plan salarial qu'au plan de la qualité de vie. « *Si j'avais le choix (mais ce n'est pas moi qui l'ai le choix), c'est parce qu'il n'y a pas la possibilité en France aujourd'hui d'avoir ces conditions-là. Aujourd'hui avoir mon poste, les possibilités que j'ai au travail et la vie qu'on a autour... même au niveau paie, ce n'est pas possible en France.* » (Quentin)

3.2.4. Comparaison avec l'expatriation « classique »

La plupart des designers interrogés sont arrivés en Allemagne pour une durée indéterminée, mais pour eux limitée, afin d'acquérir une expérience significative chez un constructeur allemand. A ce titre, leurs expériences de mobilité ont un point commun avec l'expatriation : un cadre spatio-temporel a priori limité. « *Je n'avais pas du tout imaginé et planifié de m'installer définitivement... Avec Emma, on s'était quand même posé la question de partir à l'étranger. C'était quelque chose [dont] on avait véritablement envie. Et aussi, on avait l'opportunité.* » (Richard). « *On*

avait envie de partir quelque part. On n'avait pas prévu où, on n'avait pas prévu l'Allemagne [...] On se dit qu'on veut rester. En même temps, je pense que si jamais une autre opportunité, une belle opportunité se présentait ailleurs, on y réfléchirait, on n'est pas fermé. » (Emma)

Toutefois, à la différence de l'expatriation, le retour au pays d'origine n'arrive pas toujours au moment souhaité. *« Mon expérience à l'étranger a pris beaucoup plus de temps que prévu. Si je cumule j'ai dû faire huit ans à l'étranger, quelques mois en Italie et le reste en Allemagne. Mais ce n'était pas dans mes plans de rester aussi longtemps à l'étranger. Je pensais faire une bonne expérience à l'étranger, trois ou quatre ans maximum, et puis rentrer en France [...]. Mais bon il y a eu les crises, tout était plus compliqué... Mais le retour en France n'est pas encore fait ! [...] Quand j'ai eu le contrat [de permanent], j'ai dû signer le nez bouché, un peu à contrecœur en disant « Oh mon Dieu, je vais rester encore plus longtemps là » ! »* (Xavier). Avec le temps, les perspectives de retour dans le pays d'origine évoluent. *« Ce n'est pas un effet direct, c'est quelque chose qui se construit avec les années. Tu passes de « espérer partir » à au bout d'un certain temps se dire « je ne pourrai plus ». »* (Quentin). En effet, la qualité de vie, un niveau de salaire élevé font qu'il devient difficile de repartir pour une position équivalente dans le pays d'origine, notamment en France. *« On habite aussi plus près du lieu de travail [...] On profite beaucoup plus, on arrive à vivre plus de choses dans la journée, on vit plus, je pense, personnellement. Ici, ils ont un respect pour la vie personnelle. »* (Emma). *« Ici maintenant, on est dans une maison. On est un petit peu à la « campagne » (entre guillemets), on peut allier le tout ensemble, quelque chose qu'on n'avait pas du tout imaginé en région parisienne. »* (Richard)

De ce fait, on observe le passage d'une logique de court/moyen terme (de type expatriation choisie), à une mobilité davantage vécue comme subie, débouchant à terme sur une logique d'intégration, plus ou moins subie. *« Je n'ai jamais entendu quelqu'un vouloir vraiment s'implanter en Allemagne. Après, il y en a pour qui ça finit par arriver, il y en a qui l'acceptent, il y en a qui le refusent [...] En tout cas pour l'Allemagne et de ce que je sais, on y vient pour l'expérience et on y reste parce que c'est difficile de trouver l'équivalent en France. »* (Xavier). L'intégration paraît délicate du fait de la culture et de la langue. *« Ce sont les limites de l'Allemagne où au niveau intégration, ils sont très limités. Tu dois te plier à leur rang par tes propres moyens et ils ne vont pas t'aider. »* (Quentin). Pour certains, ce défi est consubstantiel au statut de quasi expatrié. *« Savoir s'intégrer, c'est aussi savoir remballer un peu sa fierté. Il ne faut pas oublier que l'on est dans un pays étranger, nous sommes expatriés*

et qu'il faut savoir s'adapter. » (Nicolas). Sur certains aspects, la communauté des designers français fonctionne en effet comme une communauté d'expatriés. Ainsi, jusqu'à récemment, certains événements formels étaient organisés pour rassembler les membres. « *J'ai pu participer à un seul de ces dîners quand j'étais contractant. J'avoue que c'est assez sympa, ça reste dans le milieu automobile, il y en a qui viennent de chez Hyundai, Kia, Mazda, Opel. C'est assez intéressant pour le coup, mais ça reste très professionnel.* » (Richard). « *Jusqu'à l'année dernière on faisait toujours des repas entre Français. Mais on voit qu'on ne peut pas forcer les gens à avoir des atomes crochus.* » (Quentin)

3.3. Leviers / Freins à la mobilité

Nous avons identifié différents freins et leviers à la mobilité dans le contexte professionnel étudié.

3.3.1. Tendances à choisir la mobilité selon des variables personnelles

- *Envie d'aventure, de découverte comme levier*

Pour certains, la mobilité est un penchant naturel, qu'il faut assouvir tant par des expériences personnelles, comme par exemple des voyages, que professionnelles. « *Mobility gives me a lot of adrenaline, new challenge, and I like to see myself in new places to see how I behave and how I will do with things, the people I will meet, the culture, the strange stuff I will find! I really like it.* » (Paola). Certains cherchent même des postes offrant des perspectives de mobilité, pas toujours au rendez-vous d'ailleurs, ce qui peut générer des tensions. « *Il y avait beaucoup de boulots à la sortie de l'école et je me suis fait débaucher par un prof qui avait monté sa société. Le but [...] était de pouvoir bouger, de faire de la prestation pour voyager. J'étais célibataire et j'avais envie de partir partout ! Mais, la mobilité ne s'est pas faite... [...] Du coup, je me suis fait débaucher par une entreprise pour les mêmes raisons, parce qu'il y avait la promesse de pouvoir se déplacer rapidement pour une courte période [...] Avec effectivement l'envie, et les étoiles dans les yeux de ce que les entreprises nous vendaient.* « *Les États-Unis, la Corée, il y a du boulot partout, venez chez nous, on vous enverra partout* » » (Emma)

- *Motilité comme levier*

La capacité à être mobile apparaît clairement comme un ressort au service de la mobilité. « *Plus que mobile, il faut être prêt à toutes les éventualités. Il faut être prêt du jour au lendemain ou d'un mois à l'autre à déménager ailleurs, donc être mobile. Il faut être prêt à cette éventualité. Ensuite, c'est malgré tout difficile de bouger. C'était beaucoup plus facile dans ce secteur il y a vingt ans.* » (Jean-Marie). La capacité à être mobile commence dès le début d'un éventuel processus de recrutement, pouvant impliquer des déplacements lointains. « *C'était un après-midi (je m'en souviendrais toujours) [...] mon téléphone sonne, c'était un RH de General Motors qui m'appelle : « Bonjour Monsieur (en anglais forcément), est-ce que vous seriez intéressé pour un entretien ? » - « Bien sûr » - « La semaine prochaine ? » - « Très bien ». Du coup, j'ai pris ma valise et je suis parti aux États-Unis pour deux ou trois jours direct à Detroit (Michigan). J'ai passé cet entretien, c'était une expérience extraordinaire bien que je n'aie pas eu le job. [...] On n'a pas le choix, c'est un investissement. Quand on sait que ce boulot est hyper important et qu'il y a peu de places dans le monde, c'est obligatoire de faire des concessions. [...] Il faut être mobile à 100% et ne pas rechigner pour les entretiens.* » (Nicolas)

- *Peur du changement, de l'inconnu comme frein*

Evidemment, une mobilité, en particulier à l'international, fait peur. « *Je le savais mais je voulais l'éviter. Comme beaucoup d'étudiants que je côtoyais dans les écoles parisiennes, la facilité est évidemment de travailler dans le pays où l'on est né. Et, n'ayant jamais réellement voyagé avant cela, je préférerais m'éviter cette « aventure », mais il le fallait pour m'ouvrir le champ des possibilités.* » (Jean-Marie). Tous ne sont en effet pas prêts à partir. « *Au début je voulais rester en France, ou du moins dans un pays francophone. [...] C'était pour un confort. On a toujours voyagé en France avec mes parents, on a toujours été entre Français. Étant jeune, je n'avais pas du tout cette culture d'être ouvert et de partir à l'étranger.* » (Quentin)

Le fait de pas connaître les pays de destination peut également constituer un frein à la mobilité. « *Un pays où j'aurais aimé aller, pas par rapport au travail, c'est le Canada, parce qu'on a aussi de la famille - c'était ma deuxième maison là-bas. Mais ils n'ont pas beaucoup d'écoles de*

design et pas d'entreprises de design qui font du produit (ils font plus du graphisme). Je pense que c'est un pays où j'aurais pu aller aussi sans trop stresser parce que je connais déjà un peu. » (Muriel). « Je ne connaissais rien de l'Allemagne, je ne parlais pas l'allemand, rien du tout. Et pour démarrer une carrière, c'est compliqué. Ce n'était pas mon premier choix. [...] Mais je m'étais dit, si je trouve du travail à l'étranger c'est quand même bien parce que ça ferait une première expérience sympa. » (Xavier)

La maîtrise de la langue du pays ou de la langue de travail constitue enfin une réelle barrière pour certains. *« On a toujours une petite appréhension de partir à l'étranger, comment ça va se passer, mon anglais n'est pas forcément terrible, mais il faut sauter le pas. Pour être honnête quand j'étais jeune, ça m'aurait fait un petit peu peur de partir à l'étranger. » (Richard)*

3.3.2. Rôle de la famille et du couple : quand la mobilité « se conjugue » au pluriel

Le suivi de conjoint apparaît dans plusieurs cas avoir été le déclencheur d'une mobilité. *« Pour être honnête, c'est la seule entreprise à laquelle j'ai postulé. C'était plus pour lier la vie personnelle. Comme mon copain y était déjà, j'ai voulu le rejoindre et j'ai été prise tout de suite. Et niveau du salaire aussi, ça a vite fait la balance. [...] Cela faisait deux ou trois ans qu'il était là. J'avais donc déjà une idée des conditions de vie, qui étaient plus positives pour moi plutôt que d'aller ailleurs. [...] Est-ce que je serais venue seule, si j'avais été célibataire ? Je me pose la question, je ne sais pas. J'ai eu d'autres opportunités que j'ai refusées pour venir ici. » (Céline). « Ça n'a même pas été une question. [...] On s'est rencontré à l'école, on avait déjà la même profession en vue, ça a été naturel. Ce qui a été super, c'est que Céline a pu avoir un stage chez OPEL aussi, et à la fin de son stage elle a fait du bon travail, du coup ils lui ont proposé un contrat, pas en permanent tout de suite mais après elle est passée permanente. » (Quentin). Dans le cas d'une répondante, le suivi de conjoint a débouché sur un ancrage à moyen terme dans le pays, même après la séparation. *« Mon mec était à l'époque en Allemagne depuis six mois, un truc comme ça, et donc je cherchais à bouger. Je l'ai juste suivi. Et puis comme je suis moitié Allemande, je me dis comme ça, je reparlerais allemand ! Mais bon après, même quand je n'étais plus avec lui, je suis restée ici, c'est que ce n'est pas si mal. » (Muriel)**

Dans un second temps, il semblerait toutefois que la situation familiale devienne une réelle barrière à la mobilité. *« C'est là où la mobilité a ses limites, il y a une vie privée autour. La mobilité, c'est quelque chose de génial quand tu es tout seul. À partir du moment où tu as des*

périphériques autour c'est beaucoup moins facile. Il faut voir ses propres priorités et celle de la personne avec laquelle tu vis. » (Quentin). Pour les designers ayant passé la trentaine, les préoccupations familiales prennent une place importante. « Il y a des gens qui commencent à travailler en France et qui manquent justement d'expérience internationale, et, au bout d'un certain temps on leur demande d'aller loin, et c'est compliqué parce qu'entre-temps ils ont fondé une famille. On va dire que j'ai fait l'inverse. Je vais d'abord à l'étranger, je fais d'abord de super trucs, et après je m'installe tranquillement. » (Xavier). “I don't mind moving in another country as long as my family is OK. This is more difficult now.” (Min)

Ainsi, certains couples de designers travaillent au sein de la même entreprise et n'envisagent leurs futures mobilités qu'à deux, ce qui constitue de fait un frein à leur future mobilité. « *Maintenant on travaille ensemble, on prend la voiture le matin ensemble. On s'arrange [...] [On travaille dans la même entreprise] mais heureusement pas dans la même équipe et pas dans le même projet ou les mêmes bâtiments. [...] C'est vrai que j'aurais du mal si on changeait de boîte, de ne plus bosser avec lui. Je m'y ferai bien sûr, mais c'est plus cool comme ça ! Ça sera vite un critère si on change un jour qu'on puisse changer dans la même boîte. » (Muriel). La motilité réduite conduit finalement à une forme d'ancrage, propice à de futurs projets familiaux. « *Si on voulait bouger ce serait plus compliqué, oui. Ça nous a aussi facilité la tâche de se dire : « on va moins bouger ». Toutes les conditions sont réunies ici. On a une vie de famille à deux, mais quand tu as tes enfants, tu as une priorité... » (Quentin). « [Bouger à deux] c'est beaucoup plus de contraintes. Au départ les entreprises offrent un seul job et en plus on n'a pas le même travail. Je suis spécialisée pour les couleurs et les matériaux et il est spécialisé pour l'extérieur, donc il faut deux postes. » (Céline)**

D'autres ont réorganisé leur vie personnelle et familiale, notamment après l'arrivée d'un enfant, qui rend la mobilité pendulaire pratiquée jusque-là difficile. « *Ma conjointe a décidé de me rejoindre. Pendant cinq ans, on a vécu séparément la semaine. Quasiment chaque week-end, je faisais le trajet entre la région de Francfort et Paris. Cela a eu un impact en termes d'organisation, c'est une certitude. [...] Jusque-là [...] on était deux adultes avec des jobs plaisants pour chacun et dans lesquels on s'épanouissait (et où l'on s'épanouit toujours). Mais, ayant eu un enfant il y a quelques mois, la problématique de l'enfant redéfinit les règles du jeu et donc ça devient plus compliqué car on ne peut plus penser seulement à soi. » (Jean-Marie)*

C'est le cas notamment d'un collègue designer, volontairement non interrogé car il s'agissait selon nous d'un sujet pour lui extrêmement sensible touchant de trop près à sa vie personnelle, mais évoqué par plusieurs répondants. Ce dernier a en effet pris la décision de divorcer de sa femme restée en France et de refaire de manière durable sa vie en Allemagne, avec femme et enfant (allemands). Plutôt que de subir sa mobilité, et en particulier l'absence d'issue, il a décidé de l'accepter et de réorganiser sa vie autour. « *Quand A. était négatif, c'est parce qu'il avait plein de choses dans sa vie tout autour qui n'allaient pas et au boulot on ne l'avait pas aidé. Aujourd'hui, on travaille ensemble et c'est beaucoup plus simple, il est beaucoup plus positif. [...] Mais il a dû faire des choix importants.* » (Quentin)

3.3.3. Rôle de la politique de l'entreprise : levier ou frein

La politique de l'entreprise en matière de mobilité peut constituer à la fois un levier et un frein à la mobilité des designers automobiles, et ce à plusieurs niveaux.

- Mobilité espérée du fait du statut de l'entreprise

Dans le cas d'Opel, appartenant au groupe General Motors (GM) jusqu'en février 2017, le statut de firme multinationale et les perspectives potentielles de mobilité au sein du groupe, notamment aux Etats-Unis, intéressent beaucoup de designers. « *Je pense qu'il y a beaucoup de gens chez Opel qui aimeraient bouger. En plus, quand tu postules chez GM, il y a plein de régions, tu dis que ça peut être l'occasion de bouger. Et donc, tu es un peu frustrée quand tu n'as pas l'occasion de le faire. Et puis, comme ils ont un peu bloqué le fait de bouger depuis un moment, ça frustrer un peu aussi.* » (Muriel). Finalement, leurs espoirs de mobilité se trouvent rarement satisfaits. « *In the past (that's what I understood) traditionally you had many opportunities to move around because globalization was very rapid. But I think since I got the job here, it became a little less. I think it's because of financial problems. So, this is quite blocked in a way. But that was my expectation initially, to move around and see different cultural aspects, but it never happened in the end! When I joined GM, that was the most attractive fact, but it was not true!* » (Min). Même si les mobilités internes au groupe restent limitées, dans l'esprit des designers, elles sont associées à des évolutions de carrière. « *Malgré la structure de l'entreprise (multinationale), la mobilité intercontinentale n'est pas une culture d'entreprise. Même si l'entreprise bizarrement ne*

facilite pas la mobilité intra-entreprise, cela reste du domaine du faisable et c'est de toute façon un avantage si l'on veut progresser dans la hiérarchie. » (Jean-Marie)

- *Rôle de la mobilité pour la carrière interne : frein ou levier ?*

La mobilité apparaît tout d'abord comme un levier pour la carrière en interne. « C'est une certitude qu'il faut bouger pour booster sa carrière. De toute façon, même si je reste chez General Motors pour le restant de ma carrière, pour évoluer au sein de l'entreprise, il faudra que je sois assigné à un poste ailleurs qu'en Allemagne. Que ce soit au sein même de l'entreprise ou au niveau de la carrière personnelle, il faut bouger. » (Jean-Marie)

Pour les « hauts potentiels », à partir des positions managériales, il existe des parcours de mobilité au sein du groupe General Motors. « Comme General Motors est un groupe international, rien ne dit que je ne puisse pas être envoyé aux États-Unis pendant deux ans par exemple. En général quand ils ont quelqu'un « dans le collimateur », ils le font « pour ton bien, pour ta carrière, tu vas aller faire un séjour quelque part ». Je ne serai pas surpris si cela arrive un jour. [...] En gros, c'est : « On a pensé à ta carrière, dans trois semaines tu décolles ». Notre directeur [...] vient de faire un échange. Il était chez Opel depuis 25 ans et il est parti aux États-Unis. Il a fait un échange avec un américain qui est venu ici. Mon directeur est parti en Chine pendant trois ans pour avoir le poste de directeur. Mon ancien chef a suivi une voiture aux États-Unis. En revenant il est passé chef. C'est assez fréquent. » (Quentin). Ces parcours sont toutefois limités car des contraintes financières. « En fait, tous ceux qui sont chefs (mes N+1), hormis ma chef, ont fait au moins une fois deux ans à Detroit ou à l'étranger. Depuis la crise, comme c'est un budget énorme pour GM, ils ne gardent que les expats nécessaires, par exemple en Chine pour les projets avec la Chine mais seulement une dizaine d'expats. » (Muriel)

Pour certains toutefois, les possibilités de promotion interne sont faibles pour des designers étrangers « en mobilité », qui n'auraient pas les mêmes chances, en particulier du fait de la non-maîtrise de la langue. « C'est le problème de travailler à l'étranger aussi, surtout quand tu rentres dans un pays dont on ne maîtrise pas la langue : on ne monte pas, en tout cas beaucoup moins vite que les autres. Et ça peut être

frustrant parce qu'on fait beaucoup d'effort et derrière on ne ramasse pas les fruits. [...] Après, est-ce que les entreprises sont prêtes à assumer quelqu'un qui vient de l'étranger et lui promettre les mêmes chances de réussite ? Je ne suis pas convaincu. [...] Je pense que c'est bien d'avoir une expérience à l'étranger quand on veut revenir au pays, mais de là à penser qu'on va faire une carrière, ce n'est pas évident – enfin, je parle pour moi. On part quand même avec un handicap quand on n'est pas du pays, et surtout si on ne maîtrise pas la langue de ce pays. [...] Il y a une sorte de plafond de verre pour certains étrangers, malgré le bon travail. » (Xavier)

- *Mobilité « on the job »*

Chez Opel, la politique de l'entreprise favorise également les déplacements professionnels de très courte durée (aller-retour sur la journée), qualifiés par les entreprises de « *business trip* ». « *Business trips, like fairs, this is what I would like to push more for me, so I can go on fairs and have new ideas, meet suppliers and talk with them. I would like to push for it. If I'm not doing a lot of creativity, I can move more on this direction. I think it's a good direction for this. And then, business trip for 1-day trip to meet suppliers, I do it also, and I would like to push Muriel and other people to let me do!* » (Paola). Ces derniers concernent en particulier les designers en couleurs et matières, qui travaillent en lien avec des fournisseurs situés dans un rayon de 300 kilomètres environ autour de Francfort. « *On est amené à bouger de temps en temps chez les fournisseurs. En général, on essaie de faire en voiture ; comme on travaille en automobile, on a des voitures à disposition et ils préfèrent qu'on prenne la voiture pour faire des allers-retours dans la journée. On a aussi les moyens de prendre l'avion, mais ce sont plutôt des petits déplacements. Dans ce que je fais pour l'instant, il n'y a pas encore eu de gros déplacements [...] Ils essaient d'éviter le « *Übernachtung* », d'avoir une nuit à passer, sauf quand c'est trop loin. Je pense que c'est pour des questions de budget. » (Muriel). L'échelle géographique des déplacements est limitée pour des raisons pratiques. « *On y va très souvent parce qu'on travaille les matériaux et les couleurs avec des fournisseurs principalement allemands. C'est à environ deux heures à la ronde, tout simplement parce qu'on a le droit à quatre heures maximum de voiture dans une journée, ce qui permet de partir le matin et revenir le soir. Par exemple ma chef m'a dit aujourd'hui « *Céline, tu dois changer une couleur pour un cuir, il va falloir que tu y ailles le plus vite possible* », et donc je vais partir la journée et revenir le soir. » (Céline)**

De manière générale, ces déplacements sont vus positivement par le management. « *Quand ce sont des 'suppliers', enfin des fournisseurs, ça fait partie du métier, donc il faut y aller parce qu'on est obligé. Mais aller faire des salons qui ne sont pas « obligatoires », c'est bien vu quand même parce qu'on va se nourrir en information. [...] Et puis on ne refuse pas d'y aller. C'est-à-dire qu'on est sélectionné, ce n'est pas toute l'équipe qui part mais deux ou trois personnes. Si on me dit « Céline tu vas aller au Salon à Milan », je ne vais pas dire non ! Ça ne viendrait pas à l'idée !* » (Céline)

Les déplacements plus longs sont plus relativement rares, mais peuvent être nécessaire pour le suivi de projet, chez un constructeur partenaire ou au siège social du groupe lorsqu'il s'agit d'une firme multinationale. « *Etre flexible, c'est toujours bien vu par l'entreprise. Par exemple, on m'a demandé l'an dernier pour une mission courte d'aller travailler en France, à Sochaux. Le fait d'avoir accepté une mission d'un mois du jour au lendemain (pour ainsi dire), c'est évidemment toujours bien perçu. Il faut être prêt, avoir l'esprit ouvert.* » (Jean-Marie). Les pratiques en la matière varient d'un constructeur à l'autre. « *Par exemple chez Hyundai et même chez Opel, lorsqu'il y a des show cars, les designers doivent se déplacer en Italie. C'est généralement du jour au lendemain mais c'est génial d'avoir une expérience comme celle-ci. [...] Chez Hyundai, les designers partent de temps en temps chez Hyundai en Corée. [...] Même pour une petite expérience d'une ou deux semaines, ça permet de voir autre chose, de visiter les 'headquarters', de rencontrer d'autres collègues que l'on n'a pas l'occasion de rencontrer.* » (Nicolas). Les designers interrogés comparent assez naturellement les pratiques des différents constructeurs de la région grâce aux échanges au sein de leur communauté. Le fait de pouvoir suivre un modèle lors d'une mission à l'étranger est vécu très positivement par les designers, à la recherche de la paternité de leur travail et de reconnaissance. « *Pour les groupes Chinois qui s'implantent en Europe, il faut aller répondre aux Chinois directement sur place. Même les Coréens. J'ai des copains, dès qu'ils ont une voiture qui est choisie, qui doivent partir suivre la voiture sur place. Nous [...] tout est fabriqué sur place. Même si on fait partie d'un groupe américain, pour le moment, presque tout qui n'est fabriqué qu'en Europe.* » (Quentin). C'est également le cas des designers en couleurs et matières. « *J'ai un exemple de chez Mazda où ils ont aussi un studio satellite au nord de Francfort [...] C'est un studio beaucoup plus petit (un studio satellite), ils font beaucoup plus de choses créatives et ils allaient à tous les salons de mode, du meuble etc. Et quand ils allaient à Paris, c'était trois ou quatre jours et ils en profitaient vraiment bien. Quand j'étais à Paris cette*

année, j'ai encore vu une nana qui bosse là-bas (le monde est petit !), et je sais qu'elles se déplaçaient beaucoup plus, comme à Milan au salon du meuble, et pendant plusieurs jours. » (Muriel). « Chez Hyundai par exemple, les personnes qui font le même métier que moi, vont une année en Chine, une année à New York, une année en Italie. Elles bougent beaucoup plus que nous (donc on est un peu jalouse !) [...] mais par rapport aux designers intérieurs ou extérieurs, ceux qui dessinent, on bouge trois fois voire cinq fois plus qu'eux. » (Céline)

L'échelle géographique des mobilités des designers dépend également de la manière dont est organisée la production du constructeur automobile. Chez Opel, les voitures sont produites en Europe (Allemagne ou Espagne), ce qui limite de fait les déplacements en dehors de l'Europe. *« C'est moins important parce que nos voitures sont produites sur place. On n'est pas dans un produit comme en design produit. J'ai des copains chez Décathlon par exemple qui sont en Chine toutes les trois semaines parce que leur cadre de vélo est fabriqué là-bas et qu'ils doivent suivre le développement. Nous, nous avons les unités de production sur place, les sous-traitants qui sont sur place aussi. On est quand même amené à se déplacer, je prends souvent la voiture, mais ça reste en Europe [...] Dans l'automobile, une fois qu'on a un travail on va moins bouger. Mais dans d'autres branches du design, quand le produit est fabriqué en Chine par exemple, les personnes sont appelées à bouger souvent, même dans le design automobile. » (Quentin).* Les déplacements peuvent enfin concerner des lancements de modèles. *“They send me to this press launch activity, media launch, stuff like this. So I travelled a couple of times. Since two years, they've started sending me to some launch activities, in Spain sometimes, Netherlands once.” (Min)*

3.3.4. La mobilité : levier pour la carrière externe ?

La majorité des designers interrogés considère que la mobilité, en particulier internationale, est un avantage en termes de carrière. *« Ça tourne un peu moins en ce moment, mais ça a beaucoup tourné il y a quelques années. Les gens qui changent de pays, qui changent de marque, c'est courant. Et puis c'est bien aussi, ça ouvre un peu les horizons. Et souvent, ce sont des entreprises qui sont globales, qui ont des studios un peu partout, ça aide. » (Muriel).* La mobilité aurait également des avantages en termes de développement personnel. *« Si on veut faire des choses intéressantes et avoir des bonnes expériences, surtout pour la carrière, c'est important de bouger, oui. D'un point de vue du développement personnel c'est important, c'est intéressant. Même si ça a bousculé le planning que j'avais dans la vie, c'est quand même intéressant. Je suis*

content de l'avoir fait, mine de rien. » (Xavier). Les mobilités internationales auraient également des vertus en matière interculturelle. « Je pense que les expériences à l'étranger dans notre milieu peuvent être aussi très importantes, le fait de savoir que « ce gars-là peut réagir, il sait comment fonctionnent d'autres environnements ailleurs et qu'il a l'expérience de travailler avec des étrangers, tout simplement ». La plupart du temps, on travaille avec des designers étrangers, italiens, espagnols, allemands, russes. » (Richard)

Toutefois, pour certains, au contraire, trop de mobilité serait un gage d'instabilité, ce qui pourrait nuire à la carrière, notamment dans le cas des contractants. *« Je me demande si le fait d'avoir changé d'entreprise à un moment donné [...] ça a peu de valeur pour notre milieu. Tout est vraiment en termes de compétence, et la compétence n'est pas forcément liée avec le travail à l'étranger. Même au contraire, je pense que ça pourrait même faire peur à des employeurs de se dire « il est contractant, est-ce que ça veut dire qu'il n'est pas assez bon pour être employé quelque part ou pour être permanent quelque part ? S'il a bougé autant, est-ce que ça veut dire qu'il n'est pas assez bon pour rester quelque part ? ». Ou alors, on a le très bon qui sait qu'il peut trouver du travail partout et qu'il gagnera plus en faisant comme ça. » (Emma)*

3.3.5. Contraintes règlementaires comme frein à la mobilité

Enfin, la mobilité internationale des designers automobiles peut être en partie freinée par des problèmes de visa. *“But, as America is saturated for a part of economy, they do restrictions on visa. If someone wants to hire you, you have to spend \$7.000 to do the visa, plus your salary.”* (Paola). C'est le cas notamment d'un designer interrogé, initialement recruté par General Motors pour un poste aux Etats-Unis, mais qui a finalement rejoint Opel en Allemagne. *“I got a phone call from GM North America, Michigan. I got a place to work there. But, because the visa problem in the States, they ask me to go to Europe. That's how I ended up in Europe”*. (Min)

3.4. Conséquences de la mobilité

Cette recherche met en évidence plusieurs conséquences de la mobilité résidentielle des designers automobiles : son évaluation en tant que succès ou échec, les compétences acquises et la fin de la mobilité elle-même.

3.4.1. Succès / Echec de la mobilité

Le principal critère d'évaluation d'une expérience de mobilité est le critère professionnel, très probablement car le principal motif de leur mobilité « personnellement initiée » (Thorn, 2009) est de nature professionnelle, et ce d'autant qu'il s'agit d'individus très attachés à leur métier.

« Pour l'instant ça fonctionne, c'est sûr. [...] on est jeune, si on ne se sent pas bien à notre âge, on aurait bougé tout de suite. [...] Je me suis sentie bien à partir du moment où l'on me disait que je faisais du bon travail, que les relations au travail se faisaient super bien. Cela met plus à l'aise et on se dit « J'ai réussi puisque je suis bien et que tout va bien » [...] On passe plus de 40 heures au travail toute la semaine, c'est notre vie, on ne fait que ça. » (Céline). Plusieurs critères sont pris en compte par les designers : *« le salaire, la position, le poste que tu vas occuper ; ça va être les deux premières raisons. Puis il y a le travail que tu vas faire tous les jours. Si tu as un nouveau poste plus important qu'avant mais que tu fais un travail « de merde » tous les jours, je ne vois pas l'intérêt, même si tu es payé plus. Aller travailler pour un constructeur Chinois qui donne 9 000 euros par mois, mais tu sais que l'entreprise va fermer deux ans après. Pour moi, c'est toujours une histoire de balance. »* (Quentin). L'équilibre travail/vie personnelle revient régulièrement. *« C'est super intéressant au niveau du travail, mais il y a certaines expériences où on ne fait que travailler [...] On part en mission pour être concentré quasiment 24 heures/24, on rentre chez soi et on dort. [...] On se trouve dans un rythme travail, manger et dormir, travail, manger et dormir... »* (Emma)

Les aspects professionnels et personnels en arrivent finalement à faire système en matière d'évaluation des conséquences de la mobilité. *« Le professionnel peut reprendre le dessus, parce que ce qu'on ressent aussi de ce côté personnel vient aussi du côté professionnel. Le soir après le boulot, on sort avec ses collègues pour aller boire des bières, on revient un moment sur le côté personnel. [...] Si le projet sur lequel on travaille est intéressant, mais l'atmosphère autour est un petit peu repoussante, ça peut aussi avoir un impact aussi sur son propre travail. Et puis c'est un cercle vicieux. »* (Richard). Cet effet système entre évaluation personnelle et professionnelle est décrit par certains comme une forme de « quitte ou double ». *« C'était une Écossaise, qui est restée quelques mois et on sentait que ça n'allait pas du tout. Elle n'était pas bien ici, à l'étranger, loin de sa famille et de son copain. Elle est restée quatre mois avec nous. [...] C'est comme ça qu'on le vit quand on ne réussit pas : c'est quitte ou double, soit on réussit et on est bien, soit on n'est pas bien du tout et on ne se voit pas rester pas une minute de plus »* (Céline). Dans le

système décrit, le travail continue toutefois de prendre une place prépondérante pour certains designers interrogés. « *Je n'avais pas forcément envie de quitter l'Allemagne, je n'avais pas forcément envie de quitter mon travail car je pense qu'il faut toujours au moins un des piliers qui va bien, on va dire santé, travail et privé. [...] Je pense que si le travail n'avait pas été bien, j'aurais peut-être bougé.* » (Muriel). « *On travaille 8 heures par jour, c'est la principale activité dans la vie dans la vie quand on travaille, il faut donc que le travail soit bien. À côté, il faut découpler une vie sociale correcte, c'est moins simple, on va dire* » (Xavier). « *Je retiens mon expérience chez Mazda qui s'est mal passée : au niveau professionnel ça ne se passait pas bien, ça impactait sur mon moral et je n'avais pas envie de rester, même si la vie me plaisait ici. Il fallait que ça se passe bien professionnellement.* » (Emma)

Malgré tout, l'expérience de mobilité a forcément des conséquences sur la vie personnelle et familiale, que chaque designer gère à sa manière. Certains privilégient l'équilibre familial : « *as long as the family is comfortable, I'm fine too. [...] I dream about something different, but I don't have any solutions! [...] I think being successful, as I mention, probably is more like about this flexibility. You should be agile, you should be positive in different types of things. I see that's the key of success, rather than saying 'I need to be a vice-president'!* » (Min)

Par ailleurs, trop de mobilité(s) peut empêcher certains de s'épanouir personnellement. « *Concernant la vie personnelle, on bouge beaucoup, on est moins stable. C'est beaucoup plus difficile d'avoir une relation stable.* » (Xavier). D'autres évoquent des questionnements identitaires. « *Je trouve que de bouger comme ça, on capte l'identité des autres pays, mais on perd aussi un peu la sienne* » (Muriel). Certains parlent de solitude : « *c'est le côté solitude qui peut se produire aussi. Quand on est trop focus sur le boulot et que quand on est contractant trop longtemps, on est obligé de faire plus d'heures que les permanents. Finalement, les personnels qui sortent le soir, c'est forcément les collègues. Et, enfin de mon expérience à Munich, c'était le week-end où on retrouve seul.* » (Richard)

Pour certains, les conséquences de la mobilité s'évaluent même en termes de développement personnel (voir également le point suivant sur les compétences développées en matière de mobilité). « *For sure, here in Germany, you have different cultures. And after fighting with myself at the beginning, and with them, you are like "ok, this is the way, this is the organization, I'm going to follow it". Now I'm doing really successful because I can manage my life better; I can be more in time; I can have more vision for the future. These are also things I have on life. For*

example, I never did the bureaucracy tax declaration and now I'm really like managing also my life in this direction, of thinking about economy for the next year. So, I take the good things from Germany! This is really successful for now, yeah.” (Paola). Finalement, une expérience est positive s’il en ressort quelque chose. « *En théorie, on doit rentrer ou sortir d’une expérience de mobilité, enrichi par rapport à ce qu’on était au départ. C’est l’apprentissage d’une langue, d’une expérience ou la connaissance d’une culture, d’un pays.* » (Jean-Marie). Finalement, l’évaluation du succès ou de l’échec d’une expérience de mobilité paraît très subjective, selon les critères considérés par chacun. « *Enfin disons que cela se passe mal dans leur esprit mais pour beaucoup de gens ce serait plutôt réussi. Certaines personnes ont du mal à s’acclimater à certains pays (notamment l’Allemagne) et pour eux ça se passe plutôt mal. Disons qu’ils ne voient pas cette expérience comme un enrichissement personnel.* » (Jean-Marie). Parfois, le quotidien peut empêcher certains designers de dresser un bilan objectif. « *Chaque fois que je fais une nouvelle expérience je prends les côtés positifs et j’apprends des choses. Je connais beaucoup de personnes qui travaillent dans des studios et qui se plaignent sans arrêt. Ils ne se rendent pas compte de leur chance et qu’il y a beaucoup de personnes qui aimeraient être à leur place. Mais je pense que ça vient sans doute de la routine des boîtes comme GM par exemple. Un train-train quotidien s’installe, une lassitude, un côté monotone et tout de suite le naturel revient au galop, on est français et on râle.* » (Nicolas)

Au sein de la communauté, les designers interrogés évaluent leur propre expérience au regard de celles des autres. C’est le cas notamment d’un designer, qui souhaitait quitter l’Allemagne, mais qui suite à une expérience insatisfaisante dans le sud de la France, y est finalement revenu. Son expérience est évidemment analysée par ses compatriotes et évoquée tout naturellement lorsqu’on les interroge sur les échecs en matière de mobilité. « *Pour moi c’est une expérience, ce n’est pas forcément un échec. Il ne se plaisait pas en Allemagne et il avait besoin de voir ailleurs pour se rendre compte que là où il était ce n’était pas si mal. Le seul moyen, c’est de bouger. Si tu ne te plais pas à un endroit, ça ne sert à rien de râler pendant des années, il faut bouger. C’est là que la mobilité est importante. [...] Parce que ça ne s’est pas bien passé à côté, il est revenu ici et il n’a pas retrouvé la même place qu’avant, donc il est redescendu, pas en grade... [...] ça a été une expérience, il a compris des choses sur lui-même (j’espère). Là où tu dis que c’est un échec, c’est qu’il est quand même au chômage. Il avait un CDI, il pouvait avoir la pérennité.* » (Quentin)

3.4.2. Compétences en matière de mobilité

L'évaluation positive d'une expérience de mobilité se fait notamment en termes de compétences acquises, au plan linguistique, en termes d'adaptation et de flexibilité, tout comme en matière de motilité (Kaufmann, 2002).

- Maîtrise des langues

Les compétences linguistiques sont naturellement évoquées par les designers. « *Apprendre une langue, il faut savoir se jeter à l'eau, ne pas être trop timide, se lancer, oser dire des bêtises. Dans les relations aux autres, cela m'a permis de beaucoup évoluer. Faire des présentations en anglais en présence de nos chefs, j'en aurais été incapable il y a deux ans. Déjà, je ne parlais pas un mot d'anglais et je n'avais pas l'habitude de parler à des chefs* » (Céline). Le bilan des compétences linguistiques se fait souvent en comparaison des collègues exerçant en France. « *Déjà on est à l'aise en anglais. Quand je vois les collègues qui sont restés en France, leur anglais est très basique. Ils n'ont pas à l'utiliser dans la vie de tous les jours ou quand ils l'utilisent ils sont obligés. Alors que nous, c'est très naturel* » (Quentin)

- Adaptation / Flexibilité

Les expériences de mobilité internationale ont permis aux designers interrogés d'acquérir des capacités d'adaptation. « *Forcément, d'être à l'étranger n'est pas facile tout de suite, il faut s'adapter, tout est dans une autre langue. Si mon travail ne me plaisait pas, je ne pense pas que je serais encore ici. [...] Puis, s'adapter au rythme du travail (même si ce n'est pas propre à l'Allemagne)* » (Céline). « *De flexibilité d'esprit, une capacité d'adaptation et une « débrouillardise ». On apprend à se débrouiller.* » (Jean-Marie). Ces capacités sont une réelle plus-value, en particulier pour les designers en début de carrière : « *je pense que si je rentrais en France un jour pour travailler, j'aurais une assurance que je n'aurais pas eue, sans avoir été à l'étranger.* » (Céline). Elles sont en outre mobilisées par certains dans d'autres contextes que celui du travail. « *Dans le privé, quand on part en vacances ce n'est pas comme à la génération de nos parents « ah non je vais juste dans le sud de la France ». On prend le sac et on part. [...] C'est une aisance. [...] C'est un tout, c'est une l'adaptation. Aller dans un autre pays, c'est s'adapter, rien qu'à la bouffe, à tout.* » (Quentin). Les expériences de mobilité modifient également la perception des trajets et facilitent les futures mobilités,

professionnelles ou personnelles. « *Maintenant on a l'habitude de bouger. Si je vais à une heure d'ici, ça ne me paraît rien par rapport à la distance qu'il y a de chez moi. C'est au quotidien, c'est une habitude et heureusement sinon on ne pourrait pas faire ce qu'on veut. [...] Avant aller à l'école et revenir le week-end c'était pour moi « Waouh, j'ai une heure et demi de route », et maintenant j'aimerais bien avoir ce genre de trajet à la place de ceux que j'ai aujourd'hui.* » (Céline)

Faire face à de nouveaux challenges, savoir s'adapter aux autres sont des éléments qui ressortent également des entretiens. “*I think once you move around, you get always new situations which are not always comfortable as new challenges and new goals for these challenges. And you actually expand yourself, you actually push yourself to the edge a little bit, more than other people, more than people who actually stay in the comfort zone. For me, that's the most value. The second value is you meet very different types of individuals and you learn how to come with these guys, and you learn things from them. For me, that's the most important things. [...] You become more flexible, definitely. More flexible and more open-minded.*” (Min)

- *Motilité*

Grâce à leurs différentes expériences de mobilité, les designers interrogés estiment avoir amélioré leur capacité à être mobile. « *Plus on bouge, plus on a envie d'aller voir ailleurs finalement. Une fois qu'on a passé la première étape, qu'on a franchi le pas, c'est beaucoup plus facile l'expérience suivante. Quand on bouge, ça veut dire trouver un appart, se démerder finalement, on est un peu livré soi-même, voilà.* » (Richard)

Cette motilité continue de se travailler presque au quotidien pour certains : « *ça se prépare en restant affûté et donc en mettant à jour un portfolio, c'est-à-dire un carnet de dessins qui est une sorte de CV que l'on montre aux employeurs éventuels. [...] Il y a des chasseurs de tête qui nous contactent régulièrement, et on peut aussi le vouloir par le réseau (comme je le disais, c'est un petit village, on est vite au courant des jobs qui sont disponibles). Tenant compte de tout ça, il faut être dans un état d'esprit de mobilité en tout cas. Si on est ouvert à la chose et si on reste affûté, on peut envisager de changer d'entreprise et de pays assez rapidement, en quelques mois. [...] S'organiser pour se rendre au lieu*

d'entretien, [...] si l'entretien est bon, il faut se préparer à déménager dans les trois mois suivants. En gros, il ne faut pas avoir trop de ficelles à la patte. » (Jean-Marie)

Pour certains, cette motilité a également des conséquences sur l'organisation personnelle et l'aménagement même du domicile. *« Je sais que je ne dois pas accumuler trop d'affaires. Je fais bien attention à tout ce que j'achète : si j'en ai besoin, si c'est quelque chose que j'ai déjà, si c'est quelque chose qui va faire double emploi... Mais bon je ne compte pas faire ça indéfiniment. [...] Il y aura un moment où je vais vouloir me poser. Je pense que ça va arriver rapidement, et là je m'achèterai des « beaux meubles » et des choses que je n'aurai pas à balancer à chaque fois. » (Xavier)*

3.4.3. Fin de la mobilité

Les designers interrogés envisagent presque tous la fin de leur mobilité actuelle, et donc leur future mobilité. En effet, pour la plupart, l'Allemagne est vue comme un point d'ancrage temporaire, à moyen terme. Ils évoquent donc, soit un retour dans leur pays d'origine, soit une nouvelle mobilité vers une nouvelle destination, et réfléchissent en terme d'arbitrage entre l'envie de rentrer, la plupart du temps pour des raisons professionnelles, et les sacrifices, plutôt de nature professionnelle, nécessaires à un tel retour.

- Retour au pays d'origine

La majorité des designers interrogés étant de nationalité française, nous évoquerons donc principalement le retour en France. Ce dernier est conditionné au fait de trouver un emploi équivalent, et surtout des conditions, notamment financières à la même hauteur que celles offertes en Allemagne. *« Au fond, on aimerait bien revenir en France, mais c'est le travail. En fait, si on ne retrouve pas les mêmes conditions qu'ici, on pourrait avoir un regret et on ne veut pas de regret. Je pense que c'est trop risqué de rentrer en France. [...] Le salaire, mais aussi une bonne condition de vie avec le salaire forcément. C'est un peu bête à dire, mais on s'habitue, et donc de revenir à un salaire plus bas, en plus si c'est un constructeur français ce sera forcément à Paris où ce ne sont pas les mêmes prix, le même environnement... » (Céline).* L'analyse que conduisent tous les designers intègre la situation sur le marché du travail des designers automobiles, relativement moins bonne en France qu'en Allemagne.

« *Après, je ne dis pas que je ne reviendrai pas en France, mais pour l'instant ce n'est pas mon objectif. Travailler à l'étranger, avoir une super carrière à l'étranger, c'est un plus. En France, on n'est pas forcément super bien traité.* » (Nicolas)

Le retour en France est associé pour certains à la construction d'une vie familiale, impliquant d'autres contraintes que les seules contraintes liées à la carrière professionnelle. « *On garde l'envie de rentrer en France un jour. [...] Si on a des enfants, ce sera quand ils seront en âge de commencer à faire des études. [...] Ce n'est pas avant dix ou quinze ans. Pour moi, il y aura un basculement entre la vie professionnelle et la vie de famille. La vie de famille sera plus importante que la vie professionnelle. [...] Si je vois que les enfants ne s'intègrent pas vraiment et qu'il y a toujours cette gêne, ce sera le moment de partir. [...]* » (Quentin)

Pour certains, il y existe toujours un moyen de rentrer en France à terme, mais cela peut passer par une réorientation de carrière et par un sacrifice salarial substantiel. « *On essaiera de passer par la voie principale, mais s'il faut changer, on changera. Que ce soit pour devenir prof de design, dans l'enseignement ou même design produit. [...] Il y a toujours moyen, mais dans le design dans les postes de cadre il y a un enjeu important, c'est l'argent.* » (Quentin). « *Ou alors changer de métier, mais c'est encore autre chose et on est encore trop jeune. Il faut déjà bien se former en début de carrière avant de changer car ce serait trop risqué.* » (Céline)

Pour certains, le sacrifice financier associé à un retour en France pèse dans la balance. « *C'est aussi dû au métier qu'on fait qui est particulièrement rare en France, surtout quand on arrive à un certain point dans la carrière et à un certain niveau de salaire. On ne peut plus faire autant de sacrifice [...] Si je n'arrive à entrer chez Renault, j'en aurais marre au final, parce que ça fait beaucoup de sacrifices pour ça, de se dire qu'on ne peut pas même pas rentrer chez soi en France, on se dit « tant pis, maintenant ça suffit, assez de sacrifice », et on essaie une autre chose.* » (Xavier). Malgré tout, l'envie de rentrer est pour certains telle qu'ils envisagent des carrières dans d'autres domaines que l'automobile. « *Après avoir essayé quand même pas mal de fois, il y a toujours un moment où on a une bonne fenêtre. [...] C'est vrai que si ça ne marche pas, je ne sais pas trop ce qui va se passer. [...] Ce sera une déception, mais ce sera aussi peut-être la fin des essais et il faudra peut-être trouver autre chose. [...] J'y pense déjà, pour rentrer en France. Peut-être des jouets car j'aime bien les jouets, ou des produits, enfin je ne sais pas, j'y réfléchis. [...] Enfin, oui ce serait un renoncement* » (Xavier)

Pour d'autres, les considérations familiales doivent être intégrées, notamment la composition du couple. « *Ça dépend aussi de leur constellation familiale ou de leur vie privée. Si moi je rentre en France, c'est lui qui quitte son pays et il voudrait rentrer en Allemagne plus tard, c'est pour ça qu'on est un peu [compliqué]* » (Muriel). L'un des designers interrogés souligne ainsi qu'il ne souhaite pas rentrer en Corée du Sud en raison de l'environnement éducatif trop concurrentiel qu'auraient ses enfants. “[*My wife*] is afraid going back. My wife and kids, it's difficult for them. [...] *Korea is educationally a little bit screwed up! [...] I think they'll get easily to mix with people. The education system is just competitive and I'm not really big fan of, cause I went through when I was young and I didn't like it at all. [...] At the moment, automotive industry is doing good in Korea. So it would OK for me, but still, I'm hearing the working environment there is as competitive as kids 'one! They work day and night, which is very common thing. I think I don't like the lifestyle either, that's why I sort of gave up going back to Korea.*” (Min). Le retour en France est aussi l'opportunité pour certains de construire (enfin) une vie de famille. « *Je pense que si je retourne en France, enfin si je trouve un bon travail, il va devenir moins important [...] et à côté je prendrais plus de temps et j'aurais une vie sociale beaucoup plus simple, une vie affective aussi beaucoup plus simple. Ça ira beaucoup plus vite. [...] Plus sécurisant aussi, on est chez soi. [...] Je voudrais vraiment m'installer en France [...] et construire une vie.* » (Xavier)

- *Mobilité pour une autre destination*

Le choix de la prochaine destination en termes de mobilité dépend principalement de variables personnelles et familiales, sous réserve de conserver la situation acquise en Allemagne, à la fois professionnellement et en termes de qualité de vie. « *Je vais avoir forcément envie de bouger que ce soit professionnellement et/ou au niveau personnel. J'aimerais bien découvrir d'autres pays. Mais on en revient au même point : ce sera où je peux trouver du travail. [...] C'est trop tôt, mais on parle plus de la France. Ou un beau pays comme l'Italie ou l'Espagne, mais on sait très bien que c'est impossible au niveau des conditions de travail. [...] En Angleterre par exemple, ce serait le même environnement qu'en Allemagne. Et puis, pas trop loin.* » (Céline). « *J'adore Paris mais y vivre tous les jours, je ne peux pas. [...] On resterait en Europe parce que Céline souhaite voir ses parents assez souvent, ça limite le champ de vision. [...] Mais ça peut être la porte d'en face, parce qu'ici, à Francfort il y a 6 constructeurs automobiles sur 20 km. Ça peut être aussi bien le sud de la France.* » (Quentin). Dans la représentation du choix idéal de

mobilité professionnelle impliquant un déménagement, le choix de la destination semble ainsi lié à l'attractivité de la localisation. « *Il y a tellement d'endroits bien dans le monde ! L'Australie, la Californie, le Canada, la Scandinavie aussi (même s'il fait toujours noir...). On bougerait plutôt pour vivre ailleurs dans un endroit cool, plus que pour bouger pour l'entreprise finalement. Wiesbaden ou Francfort, c'est sympa, mais la Californie, New York, Stockholm, c'est autre chose !* » (Muriel)

4. Discussion¹⁵

A l'issue de la présentation des résultats de ce travail de recherche, nous identifions plusieurs contributions que nous allons discuter, avant de présenter les principales limites de ce travail.

La **première contribution** que nous identifions a trait au concept de « *self initiated mobility* », ou mobilité « initiée personnellement » (Thorn, 2009 ; Cerdin et Selmer, 2014), en particulier à l'échelle internationale. Notre recherche permet en effet d'illustrer ce concept dans un contexte particulier et de discuter des critères définis par la littérature.

En effet, selon Cerdin et Selmer (2014), un salarié mobile pour des raisons professionnelles peut être qualifié de « *self initiated expatriate* » s'il remplit quatre conditions : un déplacement initié personnellement à l'international, l'intention d'obtenir un contrat régulier, une durée intentionnelle du séjour limitée, des qualifications professionnelles. Les auteurs insistent également sur l'importance de l'absence de soutien organisationnel, davantage que sur la liberté de choix d'ailleurs. Selon nous, la situation des designers étudiés remplit précisément ces quatre conditions. Il est intéressant de noter l'importance de la dimension temporelle : tant que l'intention de l'individu est de rester pour une durée déterminée, il est qualifié d'expatrié « à titre individuel » (ou *self initiated expatriate*). Toutefois, s'il décide, au bout de quelques années (voir Cerdin et Selmer, 2014, pour la discussion du plus ou moins grand nombre d'années selon les cas), de s'installer plus durablement dans le pays

¹⁵ La discussion des résultats de cet axe compte des échanges avec les représentants du Forum Vies Mobiles.

d'accueil, il devient un immigré « classique » (Thorn, 2009 ; Cerdin et Selmer, 2014). Cette situation apparaît effectivement de manière claire dans nos données.

Le terrain étudié nous a permis de mettre en lumière le fait que la mobilité des individus étudiés, a priori choisie, est vécue après quelques années comme subie, car le retour au pays d'origine paraît impossible aux mêmes conditions (salariales et de vie quotidienne). Finalement, la mobilité internationale apparaît comme une sorte de « prix à payer » pour exercer son activité professionnelle. Une grande partie des designers interrogés se vivent comme « enfermés » dans leur mobilité, et leur ressenti se retrouve renforcé par les échanges au sein de la communauté. Ce sentiment semble apparaître quand la mobilité, qui au départ se voulait temporaire, se transforme, plus ou moins à contre cœur selon les cas, en projet d'immigration à moyen terme.

De manière liée, l'approche en termes d'orientation de carrière des migrants qualifiés, de Zikic, Bonache et Cerdin (2010), nous paraît utile pour analyser plus avant les situations individuelles des designers étudiés. Ces auteurs identifient en effet trois stratégies de ces individus qui choisissent délibérément de faire carrière à l'international : *embracing / adaptive / resisting*. Cette typologie nous semble tout à fait intéressante pour éclairer la dynamique temporelle des mobilités vécues comme subies. Face à cette situation, nos répondants ont en effet adopté ces trois positions différentes : pour certains, en essayant de s'intégrer complètement notamment au plan personnel et linguistique (comme des migrants « classiques »), d'autres en tenant de s'adapter à la situation tout en espérant qu'elle ne soit que transitoire, ou enfin, pour une dernière catégorie, en résistant, en développant notamment des comportements négatifs par rapport au pays d'accueil et à sa culture. Selon nous, le choix entre ces trois stratégies dépendrait surtout de caractéristiques individuelles, même si des travaux complémentaires seraient nécessaires pour le confirmer.

Il convient toutefois de préciser que les mobilités étudiées ont des motifs principalement économiques et en termes de carrière (selon la typologie de Thorn, 2009), et les résultats obtenus nous paraissent, à ce stade, très liés à la nature de ces motifs. Selon Zikic, Bonache et Cerdin (2010), les migrants qualifiés sont en effet souvent très motivés et très impliqués dans leur carrière. De manière complémentaire, on constate que dans le cas d'individus pour lesquels le travail occupe une place centrale, comme les designers étudiés, la mobilité professionnelle à l'étranger conduit

principalement à un resserrage des liens forts (famille, communauté professionnelle nationale), et non à une ouverture sur le monde vers davantage de liens faibles.

Enfin, les résultats de cette recherche mettent en évidence l'importance du moment de la vie au cours duquel se déroule la mobilité professionnelle. On constate en effet que la majorité des designers interrogés sont dans leur première décennie de vie professionnelle, à un stade où la construction de la vie familiale prend davantage de place et peut expliquer l'apparition de tensions entre la vie professionnelle et la vie privée.

La **deuxième contribution** porte sur les interactions entre les mobilités spatiales étudiées et les organisations. Il apparaît, d'une part, que les mobilités initiées personnellement sont très peu prises en compte par les organisations qui emploient ces designers mobiles. S'il existe, comme nous avons tenté de le mettre en lumière, une « norme généralisée de mobilité » dans cette industrie, les employeurs semblent l'intégrer de manière très limitée. En effet, seules quelques-unes des organisations employant les designers interrogés l'intègrent, et ce uniquement au moment du recrutement et de l'intégration. D'autre part, cette recherche nous a permis d'investiguer les dimensions interorganisationnelles et communautaires des mobilités spatiales de designers, et en étudiant une population homogène en termes d'industrie et d'emplois.

Le cas étudié nous permet en effet de mettre en évidence le fait que les mobilités professionnelles des designers automobiles constituent à la fois un facteur de stabilisation et de déstabilisation des organisations qui les emploient.

D'une part, grâce aux communautés nationales professionnelles dans lesquelles ils s'insèrent, ces designers mobiles trouvent un ancrage qui facilite leur stabilisation dans leur organisation et dans le nouveau pays. Ainsi, ces communautés ancrent et facilitent l'acceptation et la réussite éventuelle de la mobilité. D'autre part, l'étude met en lumière le peu d'intérêt porté par les organisations qui emploient ces designers au fait qu'ils soient en situation de mobilité à caractère international, à part au début du contrat, et uniquement pour certaines organisations qui facilitent l'arrivée de leurs nouveaux salariés. Sinon, les organisations en question ne prévoient aucun dispositif pouvant faciliter l'intégration à long terme de ces salariés qui ont décidé eux-mêmes de leur mobilité.

On constate finalement une forme de découplage : la mobilité des designers intéresse les organisations, qui n'hésitent pas à revendiquer une main d'œuvre cosmopolite, mais ne font, à quelques exceptions près, rien de spécifique pour faciliter la carrière de ces individus mobiles.

La **troisième contribution** de ce travail porte sur la construction, dans le secteur d'activité, et plus précisément au sein de communautés, d'une « norme généralisée de mobilité ». Il semble que cette norme se construise au sein de la communauté et soit diffusée par les institutions telles que les écoles ou les organisations du secteur. Une fois établie, cette norme est intériorisée par les individus, comme l'expliquent Loacker et Sliwa (2015) dans leur étude des mobilités spatiales individuelles dans les milieux académiques et du théâtre, ou Costas (2013) dans son étude des consultants mobiles. Il est intéressant de constater que cette norme est également partagée, et renforcée, au sein des communautés nationales de designers.

Enfin, ce travail de recherche comporte évidemment des **limites**, notamment méthodologiques, qu'il nous appartient à présent de discuter. Le caractère particulier du terrain étudié limite logiquement la portée et la généralisation des résultats. Nous sommes en particulier conscients des limites relatives à l'échantillonnage, qui a été davantage pragmatique, du fait du mode d'accès au terrain, que théorique (Yin, 2013). Nous avons de ce fait une majorité de designers employés par le constructeur Opel dans notre échantillon. Malgré tout, le fait d'avoir inclus dans l'échantillon des designers employés par d'autres constructeurs de la région nous a permis de contraster nos résultats. Les limites liées à la constitution de l'échantillon pourront éventuellement être dépassées grâce à une éventuelle seconde phase de collecte.

Conclusion : Les relations complexes et (partiellement) récursives entre mobilités spatiales et organisation

En conclusion, nous souhaitons revenir à la problématique sur laquelle nous avons choisi de concentrer notre attention dans le cadre de ce rapport de recherche et aux objectifs que nous avons assignés à l'ensemble de notre travail.

Notre choix de problématique vise à compléter les connaissances existantes en sciences de gestion et, plus largement, dans le champ des sciences sociales, en nous intéressant aux relations complexes et partiellement récursives entre, d'une part, les pratiques et représentations mobilitaires individuelles et, d'autre part, les phénomènes organisationnels. Nous avons choisi d'appréhender ces phénomènes organisationnels à la fois en termes d'entités organisationnelles (entreprises, administrations publiques, associations) disposant d'une existence formelle, et en termes d'actes d'organiser (*organizing*) beaucoup plus émergents car impliquant des ensembles d'individus et de moyens matériels et immatériels fluctuant en fonction des situations et des problèmes à résoudre. Ainsi, dans la partie empirique de notre programme de recherche, nous avons exploré la manière (ou plutôt les manières) dont pratiques et représentations mobilitaires pouvaient faire évoluer des entités organisationnelles bien identifiées, les déstabiliser, voire même faire émerger de nouveaux collectifs organisationnels aptes à se stabiliser au fil du temps.

Cette exploration s'est faite parallèlement sur trois terrains différents (correspondant aux trois axes distingués dans le plan de la partie 2 du présent rapport) et en étudiant des situations et phénomènes organisationnels différents. Le temps est maintenant venu d'exploiter les synergies entre ces trois axes et de dégager des enseignements transversaux dont l'applicabilité dépasse largement les spécificités des trois terrains étudiés.

Dans cette perspective, nous avons d'abord concentré notre travail de mise à jour des enseignements transversaux à nos axes sur l'étude des fondements, des modalités et des effets de la tension stabilisation/déstabilisation organisationnelle (voir aussi Sergot *et al.*, 2018). De manière générale, nous appréhendons les tensions comme découlant des diverses contradictions, dilemmes, paradoxes et incompatibilités (au moins perçus) que les acteurs peuvent rencontrer dans les entités organisationnelles. En première approche, les tensions constituent donc des sentiments découlant de « frustration, blockage, uncertainty, and even paralysis that individuals face in dealing with contradictions and paradoxes » (Putnam *et al.*, 2016, p. 69). Ces tensions sont au moins pour partie constitutives de toute action collective organisée. Elles sont en effet à l'origine de la

création d'entités organisationnelles formelles, destinées notamment à traiter des tensions entre demandes et intérêts individuels, d'un côté, et demandes et intérêts collectifs, de l'autre. La structuration de l'action collective (par exemple au travers de règles, de procédures collectives, de la mise en place d'une hiérarchie et/ou de systèmes de récompenses et de sanctions) ne résout toutefois pas nécessairement ces tensions originelles. Elle permet souvent simplement d'en contenir les effets potentiellement les plus délétères pour l'action collective.

Plus largement, la littérature récente en sciences de gestion montre que l'organisation « entretient, crée et ou modifie ensuite ces tensions originelles en leur imposant un cadre (plus ou moins contraignant) de mise en œuvre » (Guedri et al., 2014, p. 15). Dans cette perspective, les tensions ne doivent donc pas être appréhendées comme systématiquement négatives pour les collectifs organisationnels, incitant nécessairement les acteurs à intervenir pour les faire disparaître. Au contraire, elles jouent un rôle central dans la dynamique des organisations (Guedri et al., 2014 ; Putnam et al., 2016). Elles sont donc non seulement consubstantielles à l'organisation, mais elles peuvent également être appréhendées comme vertueuses.

Nous avons donc ré-analysé collectivement nos trois terrains et le travail d'analyse que nous avons réalisé séparément sur nos données empiriques respectives afin d'identifier les tensions que les mobilités spatiales exerçaient sur l'action collective organisée. Ce travail de ré-analyse nous a permis de distinguer quatre grandes tensions mobilitaires que nous présentons plus en détails dans les sections suivantes en nous appuyant, autant que faire se peut, sur les verbatims issus de chacun des trois terrains étudiés.

1. Tension mobilité subie / voulue

Les études empiriques conduites dans le cadre du projet nous permettent de mettre en évidence des tensions entre des mobilités considérées comme subies et les mobilités voulues par les individus interrogés. Ces tensions se dessinent autour de plusieurs questions : Qui décide des mobilités ? A quel degré ? Quel effet le temps a-t-il sur ces tensions ?

1.1. Une tension liée à l'origine de la mobilité

D'une part, on constate que la perception par les individus du caractère subi mobilités est directement liée à l'origine des mobilités et aux décisions qui s'y rapportent.

Pour certains salariés, le choix du lieu de travail, en particulier dans le cas du télétravail, et des mobilités afférentes est un vrai choix personnel, motivé par la recherche de certains avantages. « *Ca a été un vrai choix de travailler de chez moi, cela devenait impossible à cause des transports. Maintenant, je maîtrise beaucoup mieux mon agenda* » (Amélie). Pour d'autres, c'est l'entreprise, en tant qu'employeur, qui est à l'initiative du choix du lieu de télétravail, en l'occurrence le domicile ou l'espace de coworking, ce qui peut dans certains cas générer chez les individus concernés un sentiment de manque de contrôle. « *On est clairement sur la volonté de l'entreprise de déporter ses salariés qui ne l'auraient peut-être pas choisi et qui subiront peut-être cette sortie de l'entreprise d'une autre manière, car tout le monde peut trouver cela génial, mais comment vont-ils le vivre eux-mêmes, ils ne seront plus avec leurs collègues et pourront avoir l'impression de se dire 'on est sur ce lieu parce qu'il faut que l'on se nourrisse du lieu mais on ne l'a pas choisi'* ». (Pierre Guy). L'entreprise est, en outre, initiatrice des mobilités fréquentes et de faible ampleur géographique qui vont se trouver naturellement associées au fait de travailler en espace de coworking. « *Le directeur a recruté les chargés d'études en leur expliquant qu'elles travailleraient de chez elles. Cela implique quand même qu'elles ne soient pas trop loin du siège qui reste le lieu où se font des points réguliers avec lui, c'est-à-dire deux ou trois points par semaine, ce qui demande pas mal de déplacements (il faut donc être sur des lignes de transport en commun ou avoir son vélo etc.)*. (Cyrielle). « *Comme je suis souvent au siège pour faire des points avec les chargées d'études ou pour voir Olivier, si ces trois points étaient distants, ce serait compliqué à gérer. Là, c'est quasiment comme si j'étais chez moi, je perds peu de temps pour aller au coworking.* » (Amélie)

Dans le cas des designers automobiles, ce sont avant tout les caractéristiques de l'industrie et du métier exercé qui conduisent les individus à ressentir que la mobilité leur est quasiment imposée pour réaliser leur activité. « *On n'a pas le choix, c'est un investissement. Quand on sait que ce boulot est hyper important et qu'il y a peu de places dans le monde, c'est obligatoire de faire des concessions. C'est un budget et peu importe ce qui peut arriver [...] Il faut être mobile à 100% et ne pas rechigner pour les entretiens. Quand on nous propose de partir, il faut y aller.* »

(Nicolas). La destination elle-même peut se trouver en quelque sorte imposée par le contexte industriel : *« J'étais conscient que je devrais travailler à l'étranger au début, notamment Allemagne. D'ailleurs une de mes peurs était de ne pas pouvoir travailler en France et de devoir aller en Allemagne. Ce n'était pas vraiment voulu, mais j'étais ouvert quand même. [...] On sait que dans le milieu de l'automobile, on est amené à le faire, si on veut vraiment travailler là-dedans. C'est un milieu dans lequel on sait que si on ne travaille pas en France, on est obligé d'aller à l'étranger. Sinon on change pratiquement de métier. C'est très spécifique vis-à-vis du transport automobile. En fait, les élèves [des écoles de design automobile] doivent s'attendre à partir tout simplement »* (Xavier). Même dans le cas de mobilités voulues, le choix de la destination peut lui se trouver contraint. *« On avait envie de partir quelque part. On n'avait pas prévu où, on n'avait pas prévu l'Allemagne. L'Allemagne n'était pas du tout le premier choix. On est prêt à rester, enfin on se dit qu'on veut rester. En même temps, je pense que si jamais une autre opportunité, une belle opportunité se présentait ailleurs, on y réfléchirait, on n'est pas fermé. Mais je pense que le but pour le moment est de rester en Allemagne. »* (Emma).

Enfin, dans le cas Fralib, la décision de fermeture est évidemment vécue comme subie et c'est précisément l'objet de la lutte des (ex)salariés. *« Ne pas se résigner, lutter pour s'ouvrir d'autres perspectives »* (post du 18/02/2011). Les (ex)salariés étudiés ont une nette volonté de reprise de contrôle des mobilités, qu'ils ne veulent plus subir, comme par le passé, avec ce qu'ils ont pu percevoir comme un transfert progressif d'activités interprété comme une privation progressive d'autonomie : *« La gestion de l'entreprise Fralib par Unilever a été déloyale : le transfert de production a commencé bien avant l'annonce de la fermeture et le désinvestissement sur le site a créé les conditions du désengagement du groupe. »* (post du 03/01/11).

Pour synthétiser, on note que la dimension « subie » des mobilités s'articule de manière variable avec la dimension « voulue », selon les individus ou situations, ce qui n'est pas sans créer parfois des tensions ou zones de flou (ex : une mobilité choisie *in fine* mais majoritairement perçue comme subie pour les designers). Nous verrons également qu'elle varie au cours du temps. De plus, le cas Fralib nous paraît singulier. En effet, en s'appuyant en grande partie sur des données publiées, il met de fait l'accent sur la dimension discursive. On peut alors s'interroger sur

l'écart entre la représentation discursive qui est donnée dans les textes publiés notamment sur le blog des ex-salariés de Fralib en lutte et la réalité de la mise en œuvre du projet de coopérative ouvrière.

1.2. Une tension à analyser de manière dynamique

La tension portant sur le caractère subi ou non des mobilités peut, d'autre part, s'analyser à l'aune de la dimension temporelle.

Le choix initial (tout relatif) de mobilité qui a été réalisé par les individus peut être, avec le temps, vécu comme un enfermement, une situation sur laquelle il semble difficile de revenir ensuite. C'est particulièrement le cas chez les designers automobiles. *« Je n'ai jamais entendu quelqu'un vouloir vraiment s'implanter en Allemagne. Après, il y en a pour qui ça finit par arriver, il y en a qui l'acceptent, il y en a qui le refusent. Moi je le refuse. Oui, il y en a qui s'en accommodent. En tout cas pour l'Allemagne et de ce que je sais, on y vient pour l'expérience et on y reste parce que c'est difficile de trouver l'équivalent en France. »* (Xavier)

Dans le cas de Fralib, le projet de coopérative ouvrière se construit discursivement par contraste, comme un passage (ou une aspiration au passage) du subi au voulu. *« Notre projet prévoit de reconstruire progressivement l'activité d'approvisionnement et de commercialisation démantelée par UNILEVER »* (post du 13/03/12)

Dans le cas du télétravail enfin, une fois le lieu de travail imposé par l'employeur, l'impératif de mobilité se trouve internalisé par les salariés, mais le management garde la main, notamment grâce à des mécanismes de contrôle. *« Dans ce cas, je me dis que ces télétravailleurs peuvent subir une pression indirecte d'obtention de résultat vis-à-vis de leur entreprise. »* (Pierre Guy). *« Chaque jour, on doit détailler le temps par tâche et le temps passé dans un tableau Excel. [...] si on ne remplit pas ces feuilles d'activité au quotidien, il s'en aperçoit très vite ! Sans ces infos, il ne sait plus ce que chacun fait. Mais je me mets à sa place, c'est un peu délicat quand on recrute du monde et qu'on ne les a pas sous les yeux. »* (Cyrielle).

De manière synthétique, il semble que les perceptions de la mobilité évoluent avec le temps et qu'elles se combinent à différents types d'apprentissages. Pour Fralib, on distingue deux phases : le combat et l'après. Une fois le combat contre Unilever passé et remporté, il ne semble pas évident pour les individus impliqués de réussir le projet de création d'une coopérative. Chez Fralib, les principaux apprentissages concernent les deux phases : apprendre sur le combat lui-même, apprendre à bloquer les mobilités (et représentations mobilitaires) d'Unilever avec leurs propres mobilités (et contre-représentations mobilitaires), puis apprendre sur la création de la coopérative. Dans les 2 autres cas étudiés, la vision du temps est différente : elle articule une décision ponctuelle de localisation et une période d'apprentissage, lié à l'expérience du télétravail, à la vie à l'étranger ou à l'intégration dans une nouvelle organisation. Dans le cas du télétravail, on note même que certains outils de contrôle, plus adaptés à la situation des télétravailleurs, "émergent" avec le temps. « *Au début ce n'était pas simple et on a perdu beaucoup de temps, au bout d'un moment, j'ai proposé à mon chef de lui envoyer un fichier dans lequel je mettais ce que je faisais ; ça nous a servi de base pour ensuite mieux nous coordonner* » (Cyrielle).

2. La tension mobilités anticipées/mobilités vécues

2.1. Des décalages entre attentes individuelles et expérience organisationnelle

Il nous est apparu pertinent de formuler cette dualité mobilités anticipées/mobilités vécues en termes de tension dans la mesure où elle s'est principalement exprimée, dans nos données empiriques, sous la forme de décalages. Si décalages il y a, c'est d'abord entre des attentes individuelles en termes de mobilités spatiales, d'un côté, et la réalité, quotidienne ou plus exceptionnelle, de l'entreprise et dans l'entreprise, de l'autre.

Les attentes individuelles en termes de mobilités spatiales s'appuient, au regard de nos verbatims, sur deux principaux fondements : en premier lieu, il s'agit d'attentes construites par les individus eux-mêmes en se projetant dans leur future situation professionnelle et personnelle. Ces attentes ou anticipations individuelles ont aussi pu être nourries au moins en partie par les discours dominants des environnements sociaux et/ou professionnels au sein desquels ont évolué et/ou continuent à évoluer les individus concernés : « *On avait envie de partir quelque part. On n'avait pas prévu où, on n'avait pas prévu l'Allemagne. L'Allemagne n'était pas du tout le premier choix. On est prêt à rester, enfin on se dit qu'on veut rester.* » (Emma, axe 3) ; « *petit à petit, on sent un éloignement. Maintenant, il y a des choses qui se passent et je ne suis pas du tout au courant, alors que je sais que ça n'aurait pas forcément été le cas si j'étais resté là-bas. Au niveau du travail, il y a des choses qui m'échappent complètement.* » (Jérôme, axe 1).

En deuxième lieu, ces attentes ont été alimentées, renforcées par la rhétorique managériale construite et diffusée par certaines entreprises particulières (General Motors et son ex-filiale européenne Opel dans l'axe 3), notamment lors du processus d'embauche : « *J'avais envie de beaucoup bouger.[...] Avec effectivement l'envie, et les étoiles dans les yeux de ce que les entreprises nous vendaient (« Les États-Unis, la Corée, il y a du boulot partout, venez chez nous, on vous enverra partout »...).* » (Emma, axe 3) ; « *But that was my expectation initially, to move around and see different cultural aspects, but it never happened in the end! When I joined GM, that was the most attractive fact, but it was not true!* » (Min, axe 3).

Les décalages qui émergent de nos verbatims sont généralement jugés négativement par les acteurs au sens où sont d'abord mises en avant les conséquences néfastes qu'ils ont sur les individus eux-mêmes et leur cellule familiale. Ainsi, dans le cas des designers automobiles : « *J'étais trop jeune, je [ne] pensais pas [aux conséquences sur la vie personnelle]. J'ai commencé à y penser lorsque j'étais en fin d'études et que j'ai commencé mon stage ici. Je n'avais pas pensé à tout ça. Quand on travaille, on se dit « La vie commence et je vais la faire là », et on se dit « Mince je suis loin de mes parents et de ma région ». » (Céline) ; « *Certaines personnes ont du mal à s'acclimater à certains pays (notamment l'Allemagne) et pour eux ça se passe plutôt mal. » (Jean-Marie). De même, dans le cas des télétravailleurs : « *c'est assez différent par rapport à ce que je m'étais imaginé, en fait il y a de nombreux avantages mais aussi des difficultés que j'ai mal évalué ; surtout le fait de trop empiéter sur ma vie privée. » (Amélie).***

Les répondants mettent aussi en lumière les conséquences néfastes que ces décalages sont susceptibles d'avoir sur le fonctionnement des entreprises pour lesquelles ils travaillent (exprimées en termes de dynamique de coordination, de socialisation et de contrôle dans l'axe 1) ou aspirent à travailler (cf. le projet de coopérative ouvrière défendu par les salariés de Fralib en lutte dans l'axe 2).

2.2. Des décalages découlant d'un double défaut d'anticipation et de contrôle mobilitaire

Ces décalages traduisent souvent, dans la manière dont ils sont formulés, à la fois un défaut d'anticipation et un défaut de contrôle.

Un défaut d'anticipation car les acteurs semblent n'avoir pris la pleine mesure des possibilités offertes à eux en termes de mobilités spatiales et des effets de ces possibilités qu'au fil de leurs expériences, découvrant ainsi progressivement que la mobilité spatiale (ou le défaut de mobilité) les isole de leurs collègues et du management de leur entreprise, pose des difficultés dans le contrôle managérial de leur travail, mais aussi dans leur progression de carrière et dans leur vie personnelle.

Un défaut de contrôle car, même si la mobilité spatiale a pu être désirée lors des débuts dans le poste ou dans la carrière (notamment dans l'axe 3 où la mobilité spatiale est régulièrement associée à des possibilités de mobilité professionnelle ascendante – des promotions), les verbatims donnent parfois l'impression qu'une fois que le décalage entre mobilité anticipée et mobilité vécue est apparu, les individus ont été et continuent

d'être relativement impuissants à le corriger. Ce défaut de contrôle est parfois attribué à des circonstances adverses extérieures (la crise économique et les difficultés financières de GM et de sa filiale Opel dans l'axe 3). Plus intéressant pour nous, il est aussi attribué à la manière dont fonctionnent les entreprises et/ou les donneurs d'ordres pour lesquels les individus travaillent, ces paramètres de fonctionnement paraissant parfois être hors du contrôle de nos interviewés : « *Malgré la structure de l'entreprise (multinationale), la mobilité intercontinentale n'est pas une culture d'entreprise.* » (Jean-Marie, axe 3). Ce défaut de contrôle mérite toutefois d'être relativisé dans le cas du télétravail qui montre que les acteurs ont la possibilité de recalibrer « rapidement » l'organisation du travail et de trouver des solutions (réaménagement de l'espace de travail, droit à la déconnexion,...) de manière relativement autonome.

Cette impression générale de perte de maîtrise (relative), de dynamiques mobilitaires subies plus que voulues (qui renvoient aussi aux travaux de Costas, 2013 et Loacker et Sliwa, 2015) peut être reliée, toutes proportions gardées, aux revendications des ex-salariés de Fralib. Ceux-ci affirment de manière répétée, sur leur blog, leur volonté de faire barrage à toute mobilité qu'ils n'ont pas souhaitée et dont ils ne maîtrisent pas les effets potentiels. Pour le dire, autrement, ils s'opposent à toute mobilité spatiale (humaine ou non-humaine) décidée par la direction d'Unilever ou de sa filiale Fralib. Ainsi, l'idéalisation mobilière discursive ne porte pas uniquement sur la légitimation de certaines mobilités humaines et non-humaines et la délégitimation d'autres mobilités. Elle porte également, et de manière cruciale, sur les revendications de contrôle des mobilités, de toutes les mobilités associées au projet de coopérative ouvrière. Dans ce domaine, une sorte de principe de précaution semble être de mise : pour préserver les chances de mettre en œuvre ce projet avec succès, mieux vaut surveiller en permanence l'usine et ses différentes composantes (bâtiments, machines, stocks...) et développer des revendications très larges au maintien de l'ancrage local des composantes de Fralib (y compris la marque de thé et d'infusions *L'Elephant*) : « *Depuis vendredi nous occupons notre usine pour ne pas la voir se faire démanteler et pour donc la conserver intacte dans le but de la voir redémarrer avec notre solution alternative.* » (post du 05/09/2011). D'une manière étrangement (étrangement car elle s'applique à des individus dont les parcours et les profils professionnels sont bien différents) similaire à ce que nous avons relevé dans les autres axes, ce principe de précaution découle de l'expérience que les ex-salariés de Fralib ont développé des décalages entre la vision idéalisée des circuits de mobilités construite par la direction de Fralib et d'Unilever et leur vécu, parfois très douloureux, au sein de l'entreprise (notamment la fermeture, en 1998, de l'usine du Havre) : « *Après avoir pendant 10 ans dépecé l'entreprise souveraine, la*

multinationale compte toujours s'en aller avec la marque «ÉLÉPHANT» née il y a 120 ans ici à Marseille, pour fabriquer à l'étranger, vendre au plus cher en France et faire l'impasse des impôts. » (post du 13/03/12, axe 2).

2.3. Une tension présente à l'international et à l'échelle infra-nationale

Un dernier point intéressant mérite d'être noté concernant cette tension : elle s'exprime pour les mobilités (ou absences de mobilités) internationales (notamment dans les axes 3 et 2). Pour ces mobilités spatiales particulières, le franchissement d'une frontière internationale s'accompagne d'effets de seuil culturels, linguistiques, politiques (dimensions implicitement très présentes dans l'axe 2 au travers des différences dans les coûts du travail à l'international) ou économiques qui accroissent le sentiment (ou le risque perçu) de perte de contrôle par les individus : *« C'est le problème de travailler à l'étranger aussi, surtout quand tu rentres dans un pays dont on ne maîtrise pas la langue : on ne monte pas, en tout cas beaucoup moins vite que les autres. Et ça peut être frustrant parce qu'on fait beaucoup d'effort et derrière on ne ramasse pas les fruits. [...] »* (Xavier, axe 3) ; *« La gestion de l'entreprise Fralib par Unilever a été déloyale : le transfert de production a commencé bien avant l'annonce de la fermeture et le désinvestissement sur le site a créé les conditions du désengagement du groupe. »* (post du 03/01/11, axe 2).

Elle s'exprime aussi pour les mobilités (ou absences de mobilités) infra-nationales (dans l'axe 1). Dans ce dernier cas, le décalage entre mobilités anticipées et mobilités vécues ne vient pas de la localisation absolue des individus (mobiles ou immobiles) dans l'espace mais plutôt de leurs localisations relatives qui facilitent ou handicapent la communication, la coordination et le contrôle du travail : *« Il faut un minimum de communication et de présence physique pour nourrir nos discussions de stratégie. Ce n'est pas pareil par téléphone. Quand on téléphone, il y a le but de l'appel et la proximité physique permet d'avoir ces moments d'échanges plutôt informels qui ne sont jamais prévus. En plus, c'est toujours à ces moments-là qu'on a des idées. »* (Cyrielle, axe 1).

Pour nous, ces deux sources de décalage doivent être appréhendées comme complémentaires (au moins potentiellement) afin de clairement percevoir dans quelle mesure la présente tension est source de stabilisation et/ou de déstabilisation organisationnelle (voir plus loin, le point 4.).

3. Tension vie privée / vie professionnelle

Au-delà des différentes catégories de tensions évoquées précédemment, les études de cas réalisées mettent en évidence que les mobilités observées sur nos trois terrains sont sources de tensions fortes entre vie professionnelle et vie privée. Les mobilités spatiales apparaissent aussi, aux yeux des acteurs, comme des solutions possibles à ces tensions vie professionnelle/vie privée.

3.1. Une tension omniprésente

Tout d'abord, il convient de réaffirmer ces tensions vie professionnelle/ vie privée et leur omniprésence dans les cas étudiés. Les mobilités induites dans le cadre du télétravail font émerger des tensions liées à une forte porosité entre vie professionnelle et vie privée. Dans le contexte du télétravail à domicile, « *[la difficulté] c'est le fait qu'il n'y ait plus la frontière entre ce qui est perso et ce qui est pro ; c'est une question d'intimité* » (Cyrielle). Ce sont donc ici les limites spatiales du travail qui sont remises en cause. L'installation du travail au domicile permet de réunir dans un même espace, et dans des temps entrelacés, toutes les activités de l'individu. L'imbrication du travail et du hors travail autorise ainsi une continuité des pratiques professionnelles. L'absence de déplacements spatiaux et de trajets domicile-travail est clairement avancée comme un élément central pour justifier du travail à domicile « *J'aimais bien travailler chez moi. Je voyais des avantages comme le fait de ne pas faire de déplacement le matin, pas dans les bouchons pour aller au boulot.* » (Amélie). Dans le même temps, les personnes interrogées soulignent les inconvénients d'un tel rapport, que l'on pourra qualifier de relativement immobile, au travail. Le travail à domicile peut en effet avoir des incidences négatives en termes de séparation entre vie professionnelle et la vie personnelle, notamment en termes d'« intrusion organisationnelle » : « *Après, le pendant de tout ça, c'est qu'on a tendance à être moins rigoureux sur la gestion du temps. Le fait de se laisser embarquer dans des trucs sans faire attention à l'heure et la journée qui va se finir tard. Ou alors, on peut se désorganiser un peu* » (Nicolas). Cette tension vie professionnelle/ vie privée se retrouve également de manière prégnante dans le cas des salariés expatriés. Dans ce cas, la temporalité et la nature des tensions mises en avant par les répondants diffèrent. En effet, ces tensions ne semblent pas être prégnantes en début de carrière. Elles apparaissent toutefois explicitement dès lors que les répondants aspirent à une vie de couple plus stabilisée et, surtout, à partir du moment où ils ont des enfants (ou même projettent d'avoir des enfants). C'est alors la tendance de la vie professionnelle en mobilité à

empiéter sur la vie familiale qui est source de tensions : « *C'est là où la mobilité a ses limites, il y a une vie privée autour. La mobilité, c'est quelque chose de génial quand tu es tout seul. À partir du moment où tu as des périphériques autour c'est beaucoup moins facile. Il faut voir ses propres priorités et celle de la personne avec laquelle tu vis.* » (Quentin). Certains répondants présentent même la vie de famille comme un obstacle à la mobilité internationale à des fins professionnelles : « *Il y a des gens qui commencent à travailler en France et qui manquent justement d'expérience internationale, et, au bout d'un certain temps on leur demande d'aller loin, et c'est compliqué parce qu'entre-temps ils ont fondé une famille.* » (Xavier). En creux, cette représentation pose clairement question quant à la capacité des designers à concilier vie professionnelle et vie privée lorsqu'ils aspirent à avoir une relation stable et des enfants et alors que le retour au pays n'apparaît professionnellement pas toujours aussi aisé que ce qui avait été envisagé en début de carrière : « *Concernant la vie personnelle, on bouge beaucoup, on est moins stable. C'est beaucoup plus difficile d'avoir une relation stable* » (Xavier) ; « *En ce moment, oui [je me définirais] encore [comme mobile]. Mais dès qu'on a une famille après il faut réfléchir un peu plus !* » (Muriel). Ici, la frontière entre vie privée et vie professionnelle n'existe presque plus, elles se confondent à tel point que la vie professionnelle gomme presque les effets de la vie privée. Dans le cas Fralib, même si cette tension est moins prégnante, ses effets négatifs apparaissent de temps à autre sur le blog des salariés en lutte : « *Une usine où ils ont travaillé de nuit au détriment de leur vie de famille pour pouvoir avoir des salaires moins bas.* » (post du 07/10/2011). Ils renvoient au fonctionnement de Fralib avant l'annonce de la fermeture de l'usine. Ils participent à la fois au rejet d'Unilever et des mobilités que son management a fait subir aux salariés de Fralib et des revendications d'appropriation faites par les salariés en lutte sur l'usine et la marque *L'Elephant* au nom des sacrifices réalisés pour fabriquer les produits vendus sous cette marque.

3.2. Une question de territoire et de frontières ?

La réalité liée à la mobilité souligne un décalage et surtout des difficultés à équilibrer vie privée et vie professionnelle ; avec souvent de très fortes imbrications. Ces tensions s'expriment plus spécifiquement en termes de territoire, entre le territoire privé et le territoire professionnel, notamment dans le cadre des télétravailleurs à domicile. Elles posent notamment la question de l'existence de frontières, de leur perception et de

leur gestion. Lorsque le travailleur s'installe à domicile, le travail nécessite un aménagement de l'espace domestique et interroge sur les frontières spatiales et temporelles vie privée/vie professionnelle qui se déplacent et s'ajustent. Cela conduit les acteurs à mettre en place des stratégies de territorialité pour rétablir des frontières devenues trop floues. Par exemple, les espaces de coworking apparaissent pour certains répondants comme un moyen de retrouver une séparation plus nette entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Pour ceux qui restent à domicile, la démarche est similaire : on cherche à installer une séparation stricte entre temps et lieu du travail et vie privée, par exemple par l'aménagement d'un espace bureau spatialement séparé du reste du lieu de vie. On observe également l'établissement de pratiques qui visent à établir plus nettement des frontières temporelles entre vie privée et vie professionnelle : « *Oui. Maintenant c'est quelque chose que je gère bien, tout est organisé. C'est plutôt la première année où c'était un peu compliqué. On se laisse avoir par les horaires.* » (Nicolas). Dans cette perspective, les individus se re-crésent des routines professionnelles et des routines personnelles : « *Au début, j'avais peur de ne pas avoir une certaine rigueur pour me lever car je suis quelqu'un qui a du mal à se lever le matin. Mais je pense que je me suis fait mon rituel et j'arrive à me lever pour être prête à travailler dans les temps.* » (Mathilde).

La (re)construction de frontières se retrouve également dans le cas Fralib. Toutefois, ce processus de (re)construction menée autour du site de Gémenos ne vise pas, en premier lieu, à traiter les tensions vie professionnelle/vie privée. Il s'agit d'abord, pour les salariés en lutte, d'affirmer matériellement et discursivement, la séparation par rapport à leur ancien employeur, le groupe Unilever et sa filiale Fralib (ce qui implique notamment l'éviction du site de tous les représentants de la direction de Fralib et d'Unilever), prérequis incontournable à la mise en œuvre de leur projet de coopérative ouvrière. De ce fait, ce processus de (re)construction d'une frontière autour du site de Gémenos et de prise de contrôle, par les salariés en lutte, des points de passage participe plutôt de la tension stabilisation/déstabilisation organisationnelle. Il sera de ce fait présenté plus en détails dans la section 4. consacrée à cette tension.

Toutefois, dans les deux cas, une vision commune de la frontière et de sa gestion émerge : la frontière y est perçue comme une ligne de démarcation continue, marquée matériellement (par murs et portes dans le cas du télétravail à domicile ; par la constitution d'un espace « privé » au sein des espaces de coworking ; par la palissade, la barrière d'entrée et la guérite de contrôle des accès au site de Gémenos, dans le cas Fralib).

Ces caractéristiques doivent permettre aux acteurs de réaliser un contrôle plus aisé par filtrage des mobilités qui traversent la frontière (y compris, dans le cas du télétravail à domicile, les mobilités des acteurs eux-mêmes).

3.3. La mobilité comme outil de gestion des tensions vie privé-vie perso

Concernant le télétravail, la mobilité apparaît comme un outil de gestion de ces tensions vie privé / vie pro. Plus spécifiquement, certains télétravailleurs ont justement choisi le télétravail comme organisation du travail, de manière à profiter des aspects bénéfiques pour une nouvelle configuration vie professionnelle/vie privée : *« c'est un moyen pour moi d'avoir pas mal de liberté sur l'organisation, enfin les choses classiques du télétravail. En plus, étant étudiant, ça permet d'aménager complètement ses horaires et c'est quelque chose que je ne serais pas capable de faire s'il fallait que je sois régulièrement dans une entreprise. »* (Amélie). Le télétravail permet donc en ce sens une meilleure flexibilité spatio-temporelle. Ce sont ici les routines qui structurent les comportements mobilitaires et leurs perceptions. Cet aspect se retrouve également dans le cas Fralib. Ainsi, lors de l'occupation de l'usine de Gémenos, la mobilité (de la famille) a permis l'interpénétration, sur le site, entre vie privée – vie professionnelle. Cette interpénétration, recherchée et assumée, a permis de construire un vrai collectif des salariés en lutte et a ainsi préparé le terrain à la création de la coopérative ouvrière : *« ...on a intégré un certain nombre de choses dans le fonctionnement de l'occupation où la famille était intégrée aussi. Il y avait des enfants, bon bref, on a passé un certain nombre de moments ensemble, y compris de manière conviviale. Tu te rappelles à un moment donné, on amenait aussi les gamins, le mari, la femme, enfin pour ceux qui... Et donc c'est comme ça qu'on a pu aussi se connaître. »* (entretien avec Henri, juillet 2016). Cette interpénétration vie privée – vie professionnelle vise aussi à légitimer le combat des salariés de Fralib contre la décision de fermeture de l'usine de Gémenos en montrant que cette décision menace non pas seulement l'emploi des salariés travaillant à Gémenos, mais les ressources financières de familles entières : *« Voilà le véritable visage de cette multinationale qui, malgré des bénéfices faramineux, ferme notre usine, nous licencie et plonge des mères et pères de famille dans la précarité et la misère. »* (post du 26/11/2011). Des logiques similaires sont à l'œuvre au sein des couples de designers, la possibilité de mobilités professionnelles couplées à

l'international pouvant être perçue comme facilitant la stabilisation de la vie en couple : « *C'était une mission avec Richard, on pouvait bouger tous les deux, c'est-à-dire avoir cette vie de contractants et en même temps avoir une vie personnelle épanouie, parce qu'on peut faire des choses tous les deux... Je pense qu'on fait vraiment en fonction de comment ça impacterait notre vie ensemble.* » (Emma). On constate alors qu'au fil du temps, avec l'expérience de la mobilité, les ressorts, mais aussi les objectifs et la perception de la mobilité évoluent.

3.4. Une tension source de sur-investissement

Ces tensions peuvent également conduire à une forme de sur-investissement : « *Je commence mes journées à 9 heures. Je fais ma pause-déjeuner le midi et je travaille le soir. Je pense que je travaille plutôt plus que si je travaillais dans un local parce que je finis mes journées parfois à 19h30 ou 20 heures parce que mon copain n'est pas encore rentré et comme je suis chez moi, autant que je finisse ma journée de travail. Si j'avais été dans un bureau et que je voyais mes collègues partir à 18 heures 30 ou 19 heures, je serais aussi rentrée. Là, je pense que je fais des journées plus longues que si j'étais dans un bureau.* » (Amélie, axe 1). Dans l'axe 1, ce danger de « sur travail » est très largement admis par l'ensemble des personnes rencontrées et fait également l'objet d'un consensus dans la communauté académique s'interrogeant sur le télétravail (Rey et Sitnikof, 2006). Ce sur-investissement est également prégnant dans le cas de l'expatriation : « *Il faut le dire, c'est super intéressant au niveau du travail, mais il y a certaines expériences qu'on ne fait que travailler en fait. On se rend compte qu'on ne fait que travailler. On part en mission pour être concentré quasiment 24 heures/24, on rentre chez soi et on dort. En fait, on n'a plus du tout le rythme qu'on aimerait avoir tous les jours (faire du sport, ou faire un cinéma, et aller dîner chez une amie). On se trouve dans un rythme travail, manger et dormir, travail, manger et dormir, travail, manger et dormir. On ne part que pour ça.* » (Emma). L'activité professionnelle peut devenir prioritaire et le temps qui y est consacré peut empiéter sur les autres temps (de repos, de famille, de loisir, etc.) ; au temps de l'horloge se substitue « le temps du corps », le temps physiologique marqué par les constats de fatigues, de problèmes physiques ou psychologiques induits par le sur-travail.

Au final, la porosité, la perméabilité des frontières mais aussi leurs interconnexions sont souvent avancées comme des avantages ayant pour conséquences l'apparition d'organisations décentralisées, plus réactives et plus souples. Le lieu de travail devient alors un espace hybride, un lieu de l'entre deux, entre lieu professionnel dans lequel s'imbrique des aspects personnels (cas Fralib) et inversement, l'espace de vie personnel accueille des aspects professionnels (cas télétravail).

Notons pour finir que la tension entre vie privée et vie professionnelle s'exprime également dans l'écart entre mobilité anticipée et mobilité vécue que nous avons évoqué en relation avec la tension précédente. La tension entre mobilité anticipée et mobilité vécue a donc également un impact sur la tension entre vie privée et vie professionnelle. Cela permet de souligner les interactions fortes entre différentes formes de tensions mobilitaires.

4. La tension stabilisation/déstabilisation organisationnelle

La dernière tension, la tension stabilisation/déstabilisation organisationnelle, que nous avons souhaitée traiter dispose d'un statut particulier (Sergot *et al.*, 2018). Il s'agit en quelque sorte d'une méta-tension. Elle se situe en effet, dans l'analyse, un cran au-dessus des trois tensions que nous avons présentées précédemment. De ce fait, elle incorpore certains des principaux éléments de réflexion concernant ces tensions tout en y ajoutant une prise de recul supplémentaire et une conceptualisation un peu plus poussée. Cette tension nous intéresse particulièrement dans la mesure où elle répond directement à la problématique posée en introduction.

4.1. Le « spectre » toujours présent de la déstabilisation organisationnelle

Globalement, notre analyse transversale montre que, sur nos trois terrains, la tension stabilisation/déstabilisation organisationnelle doit être appréhendée comme un équilibre dynamique. Nos données empiriques indiquent qu'il existe, sur tous ces terrains, un potentiel de déstabilisation des entités organisationnelles étudiées (en l'occurrence, des entreprises). Ce potentiel de déstabilisation découle notamment du sentiment d'appartenance des individus à des collectifs plus ou moins organisés autres que l'entreprise qui les emploie et qui transcendent largement les frontières de cette dernière.

Pour les télétravailleurs qui choisissent de s'installer au sein d'espace de coworking, il s'agit de l'appartenance à la communauté des utilisateurs de l'espace en question : « *Je pense qu'il y a un sentiment d'appartenance aux deux [employeur et espace de coworking], peut-être plus tiré vers Flores car c'est pour Flores que je m'investis le plus. Je pense que c'est lié à ça. Après, je n'ai pas l'impression d'en souffrir ou d'être tiraillée entre les deux. C'est un peu un mode de fonctionnement : quand je suis en coworking, je me sens coworkeuse. J'aimerais bien être plus investie dans le coworking mais ce n'est pas forcément faisable en termes de temps.* » (Amélie). Le fait que l'organisation évolue constamment sous

l'effet des mobilités est aussi potentiellement facteur d'instabilité organisationnelle : « *Ça change tout le temps. Pour l'instant, nous ne sommes pas dans un fonctionnement stable, il y a toujours eu des nouvelles choses. Mise à part la régularité des outils de communication interne (chaque jour, chaque mois), je ne vois pas de choses très régulières.* » (Cyrielle).

Pour les designers automobiles, la communauté – informelle – des designers de nationalité française travaillant dans la même région d'Allemagne joue un rôle similaire : « *Plus spécialement entre Français designers dans la région, où on est à peu près tous dans la même situation. Peu importe notre parcours précédent, on est tous des Français travaillant à l'étranger pour le compte d'entreprises non françaises, et on est tous à un stade de notre carrière où, on est ici mais on ne sait pas forcément... Oui, on se sent appartenir à une communauté. C'est un monde relativement restreint, tout le monde se connaît plus ou moins de nom, et fatalement on a l'impression d'appartenir à un petit village.* » (Jean-Marie).

Le cas Fralib est un peu particulier de ce point de vue dans la mesure où le conflit social et l'émergence, au cours de ce conflit, du projet de coopérative ouvrière constituent précisément un processus de déstabilisation-restabilisation organisationnelle qui implique de se détacher d'Unilever et de son management afin de (re)construire une entité organisationnelle alternative (la SCOP TI) regroupant en partie des éléments hérités de Fralib (le site de Gémenos, avec ses bâtiments et ses lignes de production, ainsi qu'une bonne partie des salariés opérationnels et agents de maîtrise), mais agencés et utilisés de manière différente. Mener à bien ce processus impliquait notamment de transférer le contrôle sur les mobilités humaines et non-humaines concernant le site de Gémenos de la direction d'Unilever et de sa filiale Fralib vers le collectif de salariés en lutte et leurs leaders : « *Le maintien du site de production de Gémenos doit être l'occasion de construire des relations nouvelles de coopération avec les pays en développement pour l'approvisionnement de l'usine en thé.* » (post du 03/01/2011) ; « *Nous sommes déterminés, nous avons repris notre place pour protéger notre outil industriel. Nous avons mis en échec le coup de force de la direction pour nous mettre dehors.* » (post du 07/11/2011)

Cependant, un tel processus comportait aussi en son sein un potentiel de déstabilisation non-contrôlée qui aurait très bien pu empêcher les ex-salariés de Fralib en lutte de mettre en œuvre leur projet de coopérative. Il n'en a rien été et le processus semble être resté relativement sous contrôle. Le cap avait en effet été fixé (notamment par les leaders du mouvement de résistance) de manière claire assez tôt (en particulier s'agissant des mobilités spatiales qui devaient être mises en œuvre en relation avec le projet de coopérative ouvrière) et, à en juger par la production discursive des salariés en lutte tout au long du conflit, il est resté stable au fil du temps.

Cela signifie que, dans le cas Fralib comme dans les deux autres cas que nous avons étudiés, le « spectre » (Knox *et al.*, 2015) de la déstabilisation organisationnelle par les mobilités est toujours présent et que des efforts constants sont nécessaires pour le maintenir à distance. Ce spectre est lié, pour Fralib, à la difficulté de trouver un accord entre les participants à la lutte contre la décision de fermeture concernant le projet d'organisation alternative et les mobilités associées (pour les approvisionnements, pour l'écoulement des produits finis, pour les flux financiers résultant de ces ventes, mais aussi pour les salariés-adhérents de la coopérative dans l'exercice de leurs missions professionnelles) et, surtout, à la difficulté de maintenir cet accord dans le temps. Il est également lié, pour les designers automobiles comme pour les télétravailleurs, à la nécessité de maintenir l'implication au travail et le sentiment d'appartenance à l'entreprise, même à distance.

4.2. Un travail constant de stabilisation organisationnelle

Nos études de cas mettent en lumière certains ajustements/changements organisationnels qui peuvent être réalisés à des fins de stabilisation à l'initiative des salariés et/ou de leur management. L'émergence, au sein de l'entreprise, de nouveaux collectifs relativement autonomes mais localisés géographiquement constitue un ajustement possible pour les télétravailleurs travaillant à distance des autres salariés de leur entreprise : « *Il me faudrait des chargés d'études sur place pour recréer une mini-agence ici, qui pourrait fonctionner sur le même type (télétravail, etc.), ou qui pourrait s'organiser différemment. Olivier est prêt à détacher des chargés d'études sur des affaires dans le coin* » (S. Girod) ; « *Ils m'ont proposé de recruter quelqu'un ici, ils espèrent que je ne vais pas leur dire du jour au lendemain que j'ai trouvé autre chose. Ils pensent que le fait*

d'être seul ici, je vais peut-être avoir envie de faire autre chose. Donc, pour ces deux raisons, ils m'ont proposé de recruter quelqu'un et de monter une petite antenne. » (Jérôme). Les salariés eux-mêmes s'efforcent, comme le montrent le verbatim d'Amélie cité dans le point 4.1., de conserver leurs relations préférentielles avec leur employeur malgré la distance. Parmi les designers automobiles français travaillant en Allemagne, l'approfondissement du sentiment communautaire construit autour de la situation commune de mobilité à fins professionnelles et le potentiel de déstabilisation organisationnelle qu'il porte (qui semble par ailleurs peu pris en compte par le management) apparaît limité par la pression sociale au sein de l'entreprise : « J'ai l'impression que c'est même un peu trop... On est une petite communauté de Français, et même au travail, ils parlent de la « French Connection » ! Ils nous voient tout le temps ensemble. » (Céline).

Références bibliographiques

- Adey P., 2006, "If Mobility is Everything Then it is Nothing: Towards a Relational Politics of (Im)mobilities", *Mobilities*, 1, 75-94.
- Adey, P., 2010, *Mobility*: Routledge.
- Adey, P., D. Bissell, K. Hannam, P. Merriman et M. Sheller, 2014, *The Handbook of Mobilities*: Routledge.
- Ajzen, M., Donis C., Taskin L., 2015, « Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail : l'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique », *Gestion 2000*, mai-juin, 125-147.
- Allard-Poési F., Maréchal C. G., 2014, « Construction de l'objet de recherche », in Thiétart R.A et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod.
- Allen, T.J. et G. Henn, 2007, *The organization and architecture of innovation: Managing the flow of technology*: Routledge.
- Allouche J. et Huault I., 1998, « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1, 2, 5-31.
- Almeida, P. et B. Kogut, 1999, "Localization of Knowledge and the Mobility of Engineers in Regional Networks", *Management Science*, 45: 7, 905 - 917.
- Alter, N., 2000, "L'innovation ordinaire", Paris Dauphine University.
- Alvesson, M. et S. Deetz, 2006, "Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies", *The Sage handbook of organization studies*: 255.
- Alvesson, M. et D. Kärreman, 2011, "Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis", *Human Relations*, 64: 9, 1121-1146.
- Anderson B., 2006, *Imagined Communities*, London: Verso, Revised Edition.
- Arthur, M.B. et D.M. Rousseau, 1996, *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*: Oxford University Press.
- Bailey, N. et N. Winchester, 2012, "Islands in the stream: revisiting methodological nationalism under conditions of globalization", *Sociology*: 0038038511425563.

- Bauman, Z., 1998, *Globalization: The human consequences*: Columbia University Press.
- Bauman, Z., 2000, *Liquid modernity*. Cambridge: Polity.
- Bauman, Z., 2008, *The art of life*, John Wiley & Sons.
- Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G., 2012, *Les restructurations d'entreprises*, Repères, Editions La Découverte.
- Beaverstock, J.V., 2004, "'Managing across borders': knowledge management and expatriation in professional service legal firms", *Journal of Economic Geography*, 4: 2, 157-179.
- Beck, U., 2007, "The cosmopolitan condition: Why methodological nationalism fails", *Theory, culture & society*, 24: 7-8, 286-290.
- Bertaux D., 2005, *L'enquête et ses méthodes : le récit de vie*. 2e édition, Paris : Armand Colin.
- Beugelsdijk, S. et R. Mudambi, 2013, "MNEs as border-crossing multi-location enterprises: The role of discontinuities in geographic space", *Journal of International Business Studies*, 44: 5, 413-426.
- Beyes, T. et C. Steyaert, 2011, "Spacing organization: non-representational theory and performing organizational space", *Organization*: 1350508411401946.
- Blinder, A.S., 2006, "Offshoring: The next industrial revolution", *Foreign Affairs*, 85, 113-128.
- Bluedorn, A.C., D.B. Turban et M.S. Love, 1999, "The effects of stand-up and sit-down meeting formats on meeting outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 84: 2, 277-285.
- Bobillier Chaumon M. E., 2003, « Evolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », *Le travail humain*, 66, 161-192.
- Boltanski L. et Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- Bonache, J., C. Brewster, V. Suutari et P. De Saá, 2010, "Expatriation: Traditional criticisms and international careers: Introducing the special issue", *Thunderbird International Business Review*, 52: 4, 263-274.
- Bournois, F., Duval-Hamel, J., et S. Roussillon, 2007, *Comités exécutifs: voyage au cœur de la dirigeance*, Paris : Editions Eyrolles.
- Bouttafirgue, P., 2001, *Les cadres: la grande rupture*, Éditions La découverte, collection Recherche, Vuibert, Paris.
- Brown, A.D. et M. Humphreys, 2006, "Organizational identity and place: A discursive exploration of hegemony and resistance", *Journal of Management Studies*, 43: 2, 231-257.

- Burret A., 2014, « Etude exploratoire des Tiers-Lieux comme dispositif d'incubation libre et ouvert de projet », *XXIIIème colloque de l'AIMS*, Rennes.
- Cadin, L., A.-F. Bender et V. de Saint Giniez, 2003, *Carrières nomades: les enseignements d'une comparaison internationale*: Vuibert.
- Castel R. , 2009, *La montée des incertitudes, Travail, protections, statut de l'individu*, Editions du Seuil
- Castells, M., 1996, *La Société en Réseaux. L'ère de l'information*. Paris: Fayard.
- Castree, N., 2004, *Spaces of work: Global capitalism and geographies of labour*: Sage.
- Cerdin, J.-L., 1996, "Mobilité internationale des cadres: adaptation et décision d'expatriation", Toulouse 1.
- Cerdin, J. L., et M. Dubouloy, 2004, « Expatriation as a maturation opportunity: A psychoanalytical approach based on 'copy and paste' », *Human Relations*, 57 : 8, 957-981.
- Cerdin J.L. et Selmer J., 2014, "Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion", *The International Journal of Human Resource Management*, 25:9, 1281-1301.
- Cerdin, J.L., 2004, "Les carrières dans un contexte global", *Management & Avenir*: 1, 155-175.
- Chanut, O. et G. Paché, 2014, "Logistique", *Encyclopédie de stratégie*, edited by F. Tannery, J.-P. Denis, t. Hafsi et A.-C. Martinet. Paris: Vuibert; 763-783.
- Chernilo D., 2010, "Methodological nationalism and the domestic analogy: Classical resources for their critique", *Cambridge Review of International Affairs*, 23 : 1, 87-106.
- Ciolfi, L. et A.F.P. de Carvalho, 2014, "Work Practices, Nomadicity and the Mediational Role of Technology", *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 23: 2, 119-136.
- Charreire-Petit S. et Durieux F., 2014, "Explorer et tester, deux voies pour la recherche", in Thietart R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 4° Ed, 76-104.
- Clegg, S. et C. Baumeler, 2010, "Essai: From iron cages to liquid modernity in organization analysis", *Organization Studies*, 31: 12, 1713-1733.
- Clegg, S. et van Iterson, 2013, "The effects of liquefying place, time, and organizational boundaries on employee behavior: Lessons of classical sociology", *M@n@gement*, 16: 5, 621-635.
- Contractor F.J., Kumar V., Kundu S.K. et Pedersen T., 2010, "Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions", *Journal of Management Studies*, 47: 8, 1417-1433.

- Cornelissen, J.P., R. Holt et M. Zundel, 2011, "The role of analogy and metaphor in the framing and legitimization of strategic change", *Organization Studies*, 32: 12, 1701-1716.
- Cornelissen, J.P. et M. Kafouros, 2008, "The Emergent Organization:: Primary and Complex Metaphors in Theorizing about Organizations", *Organization Studies*.
- Cornelissen, J.P., C. Oswick, L.T. Christensen et N. Phillips, 2008, "Metaphor in organizational research: Context, modalities and implications for research—introduction", *Organization Studies*, 29: 1, 7-22.
- Costas, J., 2013, "Problematizing mobility: a metaphor of stickiness, non-places and the kinetic elite", *Organization Studies*, 34: 10, 1467-1485.
- Courpasson, D., Dany, F., et Clegg, S., 2012, Resisters at work: Generating productive resistance in the workplace. *Organization Science*, 23, 801-819.
- Crandall, W. et L. Gao, 2005, "An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues", *SAM Advanced Management Journal*, 30-37
- Cresswell, T., 2004, *Place: A short introduction*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Cresswell, T., 2006a, *On the move: Mobility in the Modern Western World*. New York : Routledge.
- Cresswell, T., 2006b, "'You cannot shake that shimie here': producing mobility on the dance floor", *Cultural Geographies*, 13: 1, 55-77.
- Cresswell, T., 2010a, "Mobilities I: catching up", *Progress in Human Geography*: 0309132510383348.
- Cresswell, T., 2010b, "Towards a Politics of Mobility", *Environment and Planning D: Society and Space*, 28: 1, 17-31.
- D'Mello, M. et S. Sahay, 2007, "'I am kind of a nomad where I have to go places and places"... Understanding mobility, place and identity in global software work from India", *Information and Organization*, 17: 3, 162-192.
- Dale, K., 2005, "Building a social materiality: Spatial and embodied politics in organizational control", *Organization*, 12: 5, 649-678.
- Dale K. et G. Burrell, 2008, *The Spaces of Organisation and the Organisation of Space: Power, Identity and Materiality at Work*, Palgrave Macmillan, New York.
- Dany, F., 1997, « La promesse d'employabilité: un substitut possible à la promesse de carrière ? Construction d'un cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de gestion des carrières des cadres », *Thèse de doctorat*, Université Lyon 3.
- David A., 2003, « Etudes de cas et généralisation scientifique en science de gestion », *Revue Science de Gestion*, 39.

- Deffayet S., 2002, « Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale », *Recherches sociologiques*, 1 : 02, 27-48.
- De Filippi, R. et M.B. Arthur, 1996, "Boundaryless Contexts and Careers : a Competency-Based Perspective", in *The Boundaryless Career : A New Principle for a New Organizational Era*, edited by M. B. e. R. Arthur. New York: Oxford University Press.
- Deetz, S., 1992, *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*, SUNY Press.
- Deleuze, G. et F. Guattari, 1980, "Mille plateaux: Capitalisme et schizophrénie II", *Editions de minuit, Paris*.
- Desmarais, C., C. Ghislieri et S. Wodociag, 2012, "Les cadres pendulaires internationaux", *Revue Française de Gestion*: 7, 91-106.
- Dobusch L. et Schoeneborn D., 2015, "Fluidity, Identity and Organizationality: The Communicative Constitution of Anonymous". *Journal of Management Studies*, 52: 8, 1005-1035.
- Dietrich, A. et F. Pigeyre, 2005, *La gestion des ressources humaines: Repères La découverte*.
- Dumez, H. et A. Jeunemaître, 2010, "The management of organizational boundaries: a case study", *M@n@gement*, 13: 3, 151-171.
- Elsbach, K.D., 2003, "Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space", *Administrative Science Quarterly*, 48: 4, 622-654.
- Erickson, I., M.H. Jarrahi, L. Thomson et S. Sawyer, 2014, "More than nomads: mobility, knowledge work, and infrastructure", *EGOS*, Rotherdam, July 3-5
- Fairclough N., 1992, *Discourse and social change*. Cambridge, UK: Polity.
- Fairclough, N., 1995, *Critical language analysis: the critical study of language*. London: Longman.
- Fairclough, N., 2001, *Language and power*: Pearson Education.
- Fairclough, N., 2003, *Analyzing discourse: Textual analysis for social research*: Psychology Press.
- Fairclough N., 2005, "Discourse analysis in organization studies: The case for critical realism". *Organization Studies*, 26, 915-939.
- Fairclough, N. et P. Thomas, 2004, "The discourse of globalization and the globalization of discourse", *The Sage handbook of organizational discourse*: 379-396.
- Farndale, E., H. Scullion et P. Sparrow, 2010, "The role of the corporate HR function in global talent management", *Journal of World Business*, 45: 2, 161-168.

- Fayard, A.L. et S.J. Weeks, 2007, "Photocopiers and Water-coolers: The Affordances of Informal Interaction", *Organization Studies*, 28: 5, 605-634.
- Fayard, A. L., & Weeks, J., 2011, "Who moved my cube", *Harvard Business Review*, 89: 7/8, 102-110.
- Feldman, D.C. et T.W. Ng, 2007, "Careers: Mobility, embeddedness, and success", *Journal of Management*, 33: 3, 350-377.
- Felstead, A., Jewson, N. et S. Walters, 2003, "Managerial control of employees working at home", *British Journal of Industrial Relations*, 41: 2, 241-264.
- Fernandez, V. et L. Marraud, 2012, "Usage des téléphones portables et pratiques de la mobilité : l'analyse de "journaux de bord" de salariés mobiles", *Revue Française de Gestion*, 226: 37-149.
- Florida, R.L., 2002, *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*: Basic books.
- Gabrielatos, C. et P. Baker, 2008, "Fleeing, Sneaking, Flooding A Corpus Analysis of Discursive Constructions of Refugees and Asylum Seekers in the UK Press, 1996-2005", *Journal of English Linguistics*, 36: 1, 5-38.
- Garsten, C., 1999, "Betwixt and between: temporary employees as liminal subjects in flexible organizations", *Organization Studies*, 20: 4, 601-617.
- Garsten, C., 2008, *Workplace vagabonds: career and community in changing worlds of work*, Palgrave Macmillan Basingstoke.
- Gaver, W.W., 1996, "Affordances for interaction: The social is material for design", *Ecological Psychology*, 8: 2, 111-129.
- Gazier, B., 1999, *Assurance-chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail*: Université de Paris I.
- Ghemawat, P., 2001, "Distance still matters", *Harvard business review*, 79 :8 , 137-147.
- Gioia, D.A., J.B. Thomas, S.M. Clark et K. Chittipeddi, 1994, "Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence", *Organization Science*, 5: 3, 363-383.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et A.L. Hamilton, 2013, "Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology", *Organizational research methods*, 16: 1, 15-31.
- Girin, J., 1989, « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », in *La recherche en gestion*, Collège de systémique, École Centrale, Paris.
- Goffman, E., 1975, *Stigmate*. Paris: Editions de Minuit.

- Goxe, F.; Paris, M., 2014, "Impacts de l'expatriation en pays à risques sur les hiérarchies organisationnelles et sociales : Mobilité sociale d'expatriés de pays développés et en développement au Nigeria", *Management international*, 18, 106-122.
- Green, A.E., 2004, "Is relocation redundant? Observations on the changing nature and impacts of employment-related geographical mobility in the UK", *Regional Studies*, 38: 6, 629-641.
- Gregory D., 1994, *Geographical Imaginations*, Cambridge, MA and Oxford: Blackwell.
- Grima, F. et R. Muller, 2006, "Faire face à la violence au travail: le cas de la placardisation", *Gérer et comprendre*: 85, 37-48.
- Guedri, Z., Hussler, C., et E. Loubaresse, 2014, « Contradictions, paradoxes et tensions en contexte (s) », *Revue française de gestion*, 3, 13-28.
- Guerrero, S., 2001, "Quelle stratégie de carrière, pour quel salaire?", *Gestion*, 26: 1, 12-17.
- Guillot-Soulez, C. et B. Sergot, 2010, "Qui m'aime me suive ! La mobilité des salariés à l'épreuve des transferts d'établissements", *Management & Avenir*, 3, 72-95.
- Gunia, N., 2002, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Toulouse I.
- Gunz, H., 1988, "Organizational logics of managerial careers", *Organization Studies*, 9: 4, 529-554.
- Halford, S., 2005, "Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management", *New Technology, Work and Employment*, 20: 1, 19-33.
- Halford, S. et P. Leonard, 2006, "Place, Space and Time: Contextualizing Workplace Subjectivities ", *Organization Studies*, 7: 5, 657-676.
- Halsall, R., 2009, "The discourse of corporate cosmopolitanism", *British Journal of Management*, 20: s1, S136-S148.
- Hannigan, J., 2002, "Culture, Globalization and social Cohesion: toward the De-territorialized, global fluids model", *Canadian Journal of Communication*, 27; 277-287.
- Harpaz I., 2002, "Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society", *Work Study*, 51: 2, 74-80.
- Harvey, D., 1973, *Social justice and the city*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Hatch, M.J., 1997, *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hislop, D. et C. Axtell, 2007, "The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: the case of telework", *New Technology, Work and Employment*, 22: 1, 34-51.
- Hlady-Rispal, M., 2000, « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 61-70.

- Humphreys M. et Brown A.D., 2002, "Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance", *Organization Studies*, 23, 421-447.
- Iellatchitch A., Mayrhofer W., Meyer M., Steyrer J., Schiffinger M. et G. Strunk, 2004, "Going beyond the individual : Some potential contributions from a career field and habitus perspective for global career research and practice", *Journal of Management Development*, 23, 9, 870-884.
- Inkson, K., 2004, "Images of career: Nine key metaphors", *Journal of Vocational Behavior*, 65: 1, 96-111.
- Inkson K., 2006, "Protean and boundaryless careers as metaphors", *Journal of Vocational Behavior*, 69: 1, 48-63.
- Inkson, K., H. Gunz, S. Ganesh et J. Roper, 2012, "Boundaryless careers: bringing back boundaries", *Organization Studies*, 33: 3, 323-340.
- Janand, A., 2013, "La carrière intra organisationnelle en mouvement: les apports du mouvement brownien à l'étude de la mobilité interne des cadres des grandes entreprises françaises", *Management & Avenir*: 6, 96-117.
- Johnson C., Jones R., Paasi A., Amoore L., Mountz A., Salter M. et Rumford C., 2011, "Interventions on rethinking 'the border' in border studies", *Political Geography*, 30, 61-69.
- Jones M., 2009, "Phase space: geography, relational thinking, and beyond", *Progress in Human Geography*, 33: 4, 487-506.
- Kaufmann, V., 2002, *Re-thinking mobility*.
- Kaufmann, V., 2011, *Rethinking the city: urban dynamics and motility*, EPFL Press.
- Kaufmann, V., M.M. Bergman et D. Joye, 2004, "Motility: mobility as capital", *International journal of urban and regional research*, 28: 4, 745-756.
- Kaufmann, V. et C. Jemelin, 2004, "La motilité, une forme de capital permettant d'éviter les irréversibilités socio-spatiales", *Colloque de géographie sociale Espaces et Sociétés aujourd'hui*, Rennes.
- Konradt, U., Hertel, G., et R. Schmook, 2003, "Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 : 1, 61-79.
- Knox, H., D.P. O'Doherty, T. Vurdubakis et C. Westrup, 2015, "Something happened: Spectres of organization/disorganization at the airport", *Human Relations*.
- Kornberger, M. et S.R. Clegg, 2004, "Bringing space back in: organizing the generative building", *Organization Studies*, 25: 7, 1095-1114.
- Kurland, N. et D. Bailey, 1999, "Telework : The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime", *Organizational Dynamics*, 28: 2, 53-68.

- Laclau E., et Mouffe C., 2001, *Hegemony and Socialist Strategy: Towards a Radical Democratic Politics*. London: Verso, 2° ed.
- Lamont, M. et V. Molnár, 2002, "The study of boundaries in the social sciences", *Annual review of sociology*, 167-195.
- Latour, B., 2005, *Reassembling the social: an introduction to Actor-Network Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Lauriol, J., Perret, V. et Tannery F., 2008, « Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique », *Revue Française de Gestion*, 34 : 184, 91-103.
- Lefebvre, H., 2000, *La Production de L'espace*. Paris: Anthropos, Coll. « Ethnosociologie ». .
- Levi M. et Olsen D., 2000, "The battles in Seattle". *Politics and Society*, 28: 3, 217–37.
- Lewin, A. Y., Massini, S. et C. Peeters, 2009, "Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent", *Journal of International Business Studies*, 40 : 6, 901-925.
- Lewin, A. Y., et C. Peeters, 2006, "Offshoring work: business hype or the onset of fundamental transformation?", *Long Range Planning*, 39: 3, 221-239.
- Loacker, B. et Sliwa, M., 2015, "Moving to stay in the same place? Academics and theatrical artists as exemplars of the 'mobile middle'", *Organization*, 23, 5, 657-679.
- Lussault, M., 2007, *L'homme spatial : la construction sociale de l'espace humain*. Paris: Edition du seuil.
- Manning, S., Lewin, A. Y. et S. Massini, 2008, "The globalization of innovation: a dynamic perspective on offshoring. Academy of Management Perspectives, 22 : 3, 35-54.
- Maréchal, G., S. Linstead et I. Munro, 2013, "The territorial organization: History, divergence and possibilities", *Culture and Organization*, 19: 3, 185-208.
- Maruani M. et E. Reynaud, 1993, "Sociologie de l'emploi", Paris : Repères La Découverte.
- Massey, D., 2005, *For space*: Sage.
- Massey, D., H.G. Research Group, S. Bond et D. Featherstone, 2009, "The possibilities of a politics of place beyond place? A conversation with Doreen Massey", *Scottish Geographical Journal*, 125: 3-4, 401-420.
- Minbaeva, D. B., & Michailova, S., 2004, "Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity", *Employee relations*, 26: 6, 663-679.

- Mumby, D.K., 2005, "Theorizing resistance in organization studies A dialectical approach", *Management Communication Quarterly*, 19: 1, 19-44.
- Munsch, C.L., C.L. Ridgeway et J.C. Williams, 2014, "Pluralistic Ignorance and the Flexibility Bias: Understanding and Mitigating Flexitime and Flexplace Bias at Work", *Work and Occupations*, 41: 1, 40-62.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., Eby, L. T., et Feldman, D. C., 2007, "Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 : 3, 363-386.
- Notais, A., 2009, "Le transfert de connaissance intra-organisationnel: une approche par les mouvements de mobilité interne", *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Tours.
- Notais, A., Perret, V., 2012, « La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel », *Revue Française de Gestion*: 7, 121-136.
- Ohmae, K., 1990, *The Borderless World*. New York Harper.
- Oldenburg, R., 1989, *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts and How They Get You Through the Day*. New-York: Paragon House.
- Orlikowski, W., 2007, "Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work", *Organization Studies*, 28 : 9,1435-1448.
- Peretti J.M., 1998, *Ressources humaines et gestion du personnel*, Paris : Vuibert.
- Pinnington, A.H. et J. Sandberg, 2014, "Competence Regimes in Professional Service Firm Internationalization and Professional Careers", *Group & Organization Management*.
- Pontier M., 2014, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie ? », *La revue des sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 264, 31-39.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. et S. Banghart, 2016, "Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach", *The Academy of Management Annals*, 10 : 1, 65-171.
- Relf E., 1976, *Place and placelessness*, London: Pion.
- Riad S., Vaara E., et Zhang N., 2012, The Intertextual Production of International Relations in Mergers and Acquisitions. *Organization Studies*, 33, 121-148.
- Roger A. et Ventolini S., 2004, "La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques", *Actes de la conférence AGRH*, Reims.
- Rojot J., 2003, *Théorie des organisations*, Paris : ESKA.

- Rousseau D.M., 1998, "The 'Problem' of the Psychological Contract Considered", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Saba, T. et Chua, R., 1999, "Gérer la mobilité internationale : problèmes de rapatriement et efficacité des pratiques de gestion", *Management international*, 3, 2, 57-68.
- Santos, F. et K.M. Eisenhardt, 2009, "Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields", *Academy of Management Journal*, 52: 4, 643-671.
- Sardas J-C. et Gand S., 2009, "L'accompagnement des transitions professionnelles contraintes par des restructurations : analyse des effets d'un dispositif interne d'accompagnement des parcours ", *Actes de la conférence AGRH, Toulouse*.
- Schmidt, C. et P. Robert-Demontrond, 2012, "Territoire et mobilité géographique infranationale", *Revue Française de Gestion*, 7, 107-120.
- Schmidt C., 2012, « La mobilité géographique des salariés à l'échelle infranationale : une étude ethnosociologique des difficultés vécues », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Rennes 1.
- Sergot, B., D. Chabault et É. Loubaresse, 2012, "Mobilités spatiales et dynamiques organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, 7, 77-90.
- Sergot B., D. Chabault et É. Loubaresse, 2018, "Mobilités spatiales et organisation : proposition d'un agenda de recherche", *Management International*, à paraître.
- Sewell, G.; Taskin, L., 2015, "Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework", *Organization Studies*, 36, 11, 1507–1529.
- Sheller, M., 2014, "The new mobilities paradigm for a live sociology", *Current Sociology*, 62: 6, 789-811.
- Sheller, M. et J. Urry, 2006, *Mobile technologies of the city*: Routledge.
- Siltaoja M., 2009, "On the discursive construction of a socially responsible organization". *Scandinavian Journal of Management*, 25, 191-202.
- Spicer, A., 2006, "Beyond the convergence–divergence debate: The role of spatial scales in transforming organizational logic", *Organization Studies*, 27: 10, 1467-1483.
- Spicer A. et Böhm S., 2007, "Moving Management: Theorizing Struggles against the Hegemony of Management", *Organization Studies*, 28, 1667–1698.
- Spicer A. et Sewell G., 2010, "From National Service to Global Player: Transforming the Organizational Logic of a Public Broadcaster", *Journal of Management Studies*, 47: 6, 913-943.
- Spinuzzi, C., 2012, "Working alone together coworking as emergent collaborative activity", *Journal of Business and Technical Communication*, 26: 4, 399-441.

- Strauss, A. et J. Corbin, 1998, *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*.
- Taskin, L., 2006, "Télétravail: Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain", *Interventions économiques*, 34 : 2, 73-94.
- Taskin, L., 2010, "La déspatialisation – Enjeu de gestion ", *Revue française de gestion*, 36: 202, 61-76.
- Taskin, L., 2012, *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux, Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*, Saarbrücken : Editions Universitaires Européennes.
- Taskin L. et Tremblay D.G., 2010, « Comment gérer des télétravailleurs ? », *Gestion*, Printemps, 35 : 1, 88-96.
- Taylor, S. et A. Spicer, 2007, "Time for space: A narrative review of research on organizational spaces", *International Journal of Management Reviews*, 9: 4, 325-346.
- Tempest, S. et K. Starkey, 2004, "The effects of liminality on individual and organizational learning", *Organization Studies*, 25: 4, 507-527.
- Thanem, T., 2011, "All talk and no movement? Homeless coping and resistance to urban planning", *Organization*: 1350508411414228.
- Thomsin, L. et D.-G. Tremblay, 2006, "Le «mobile working»: De nouvelles perspectives sur les lieux et les formes du télétravail", *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34.
- Thorn, K., 2009, "The relative importance of motives for international self-initiated mobility", *Career Development International*, 14: 5, 441-464.
- Townsend, A., L. Forlano et A. Simeti, 2011, "Breakout! Escape from the office: Situating knowledge work in sentient public spaces", in *Sentient city: Ubiquitous computing, architecture, and the future of urban space*, edited by M. Shepard. Cambridge: MIT Press,
- Urry J., 2000, *Sociology beyond Societies: Mobilities for the Twenty-First Century*. London: Routledge.
- Urry, J., 2007, *Mobilities: Polity*.
- Vaara E. et Monin P., 2010, "A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions". *Organization Science*, 21:1, 3-22.
- Vaara, E. et J. Tienari, 2008, "A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations", *Academy of Management Review*, 33: 4, 985-993.
- Vaara, E., J. Tienari et J. Laurila, 2006, "Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring", *Organization Studies*, 27: 6, 789-813.

- Valeyre, A, Lorenz, E, 2005, « Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe », *Noisy-le-Grand : Centre d'études de l'emploi*, volume 13, numéro 1, p 1-4.
- Van der Valk, I., 2000, "Parliamentary Discourse on Immigration and Nationality in France", in *Racism at the Top: Parliamentary Discourses on Ethnic Issues in Six European States*, edited by R. Wodak et T. A. van Dijk. Klagenfurt, Austria: Drava-Verlag,
- Van Leeuwen, T., 1995, "Representing social action", *Discourse & Society*, 6: 1, 81-106.
- Van Leeuwen, T., 2009, "Discourse as the recontextualization of social practice: A guide", *Methods of critical discourse analysis*, 2: 144-161.
- Van Leeuwen, T. et R. Wodak, 1999, "Legitimizing immigration control: a discourse-historical analysis", *Discourse Studies*, 1: 1, 83-118.
- van Marrewijk, A. et D. Yanow, 2010, *Organizational spaces: Rematerializing the workaday world*: Edward Elgar Publishing.
- Vartiainen, M. et U. Hyrkkänen, 2010, "Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-locational work", *New Technology, Work and Employment*, 25: 2, 117-135.
- Walsh, K., 2006, "British expatriate belongings: mobile homes and transnational homing", *Home cultures*, 3: 2, 123-144.
- Warf, B. et S. Arias, 2009, "Introduction: the reinsertion of space in the humanities and social sciences", in *The Spatial Turn: Interdisciplinary Perspectives*, edited by B. Warf et S. Arias, London: Routledge.
- White, A., 2002, "Geographies of asylum, legal knowledge and legal practices", *Political geography*, 21: 8, 1055-1073.
- Williams, M.C., 2003, "Words, Images, Enemies: Securitization and International Politics", *International Studies Quarterly*, 47, 511-531.
- Yan, A. et M.R. Louis, 1999, "The migration of organizational functions to the work unit level: Buffering, spanning, and bringing up boundaries", *Human Relations*, 52: 1, 25-47.
- Yin, R.K., 2003, *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage.
- Zikic, J., Bonache, J., Cerdin, J.L., 2010, "Crossing national boundaries: A typology of qualified immigrants' career orientations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, 667-686.

