

SYNTHÈSE DU RAPPORT DE RECHERCHE
« QUAND LES MOBILITÉS FONT ET DÉFONT L'ENTREPRISE »
BERTRAND SERGOT, DENIS CHABAULT ET ELODIE LOUBARESSE

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

Octobre 2018

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, apparaît aujourd'hui profondément remis en question tant dans les discours managériaux et publics 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*, dans des cafés ou même en route, dans un train, un avion ou une voiture, voire 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, remet en question les relations traditionnellement construites entre individus et entreprises.

Acquérir une bonne compréhension des modalités de cette remise en question et de ses effets tant pour les individus concernés que pour les entreprises n'est pas chose aisée. Nous sommes en effet exposés au quotidien à des discours de (dé)valorisation souvent très tranchés concernant les mobilités spatiales, mais aussi les immobilités spatiales liées au travail.

Il nous a donc semblé essentiel d'accorder, dans notre recherche, une place centrale au vécu et au ressenti mobilitaires des individus au travail, et notamment de ceux qui n'exercent pas de fonction managériale. Privilégier ces points de vue individuels et, en conséquence, une vision à dominante « *bottom-up* » nous a conduit à inverser les questionnements habituellement investigués dès lors qu'il s'agit de mobilités spatiales et d'entreprises. Habituellement, chercheurs et consultants concentrent leur attention sur les dispositifs mis en place par les directions d'entreprises pour inciter les salariés (ou, du moins, certains d'entre eux) à la mobilité spatiale et pour les accompagner dans cette mobilité, ainsi que sur la manière dont ces dispositifs orientent les pratiques mobilitaires individuelles. À l'inverse, il nous semble nécessaire, dans le contexte actuel, de se demander **dans quelle mesure et de quelles**

manières les pratiques, mais aussi les représentations mobilitaires des individus au travail peuvent affecter le fonctionnement et l'évolution des entreprises elles-mêmes. Ce double questionnement a constitué le fil directeur de notre programme de recherche.

Il a nécessité d'adopter une définition claire de ce que nous entendions par mobilité spatiale. Pour ce faire, nous avons opté pour la définition du géographe anglais Tim Cresswell (2006). Pour Cresswell, le terme de mobilité 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, mais aussi les significations plus ou moins partagées qui sont attachées à ce déplacement par les acteurs sociaux et notamment, pour ce qui nous concerne, par les acteurs de l'entreprise ou des entreprises concernées. Ce terme de mobilité englobe également les relations de pouvoir dont ce déplacement est le produit et qu'il contribue à reproduire ou à 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...).

Concrètement, nous considérons, à la suite de Costas (2013, p. 1469), que les mobilités spatiales des individus au travail « 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 ». Cette diversité des mobilités spatiales des individus au travail, ainsi que notre volonté d'acquérir une compréhension fine des évolutions en cours dans les relations entre mobilités spatiales individuelles et entreprises nous ont conduits à mener notre recherche sur trois terrains différents, puis à croiser les résultats obtenus sur chacun de ces trois terrains.

La partie empirique de ce programme de recherche s'est donc organisée autour de 3 axes, pilotés chacun par l'un des membres du projet. Chaque axe, portant sur une problématique propre, a mobilisé une méthodologie de recherche appropriée et s'est appuyé sur des données adaptées.

L'axe 1 traite de la mobilité hors les murs des entreprises et plus spécifiquement des problématiques liées au travail multi spatialisé. Il s'est agi de chercher à comprendre comment les individus vivaient leur position de télétravailleur et comment ces situations modifiaient les pratiques, les processus et les outils de management. C'est dans ce cadre que plusieurs positions de travail à distance ont été appréhendées : des télétravailleurs à domicile mais également des télétravailleurs en espaces de *coworking*, des télétravailleurs sédentaires

ou des télétravailleurs mobiles, pour lesquelles les dynamiques managériales ne jouent pas de la même manière. L'étude montre notamment les limites du contrôle organisationnel dans le cadre des pratiques de travail à distance.

L'axe 2 examine 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 explorons également l'influence que ces (dé)valorisations discursives ont pu avoir sur le déroulement du conflit. Ce conflit a opposé, d'une part, une partie significative des salariés opérationnels de Fralib, menés par deux de leurs représentants au comité d'entreprise syndiqués à la CGT, et, d'autre part, les directions du groupe Unilever, de sa branche française et de sa filiale Fralib. L'objectif affiché par les salariés résistants a d'abord été de faire revenir la direction d'Unilever sur sa décision de fermeture. Lorsqu'il est apparu clairement que cette décision était irrévocable, les résistants ont ensuite travaillé à légitimer et à mettre en œuvre un projet de coopérative ouvrière visant à reprendre le site industriel de Gémenos et à y perpétuer, avec tous les ex-salariés Fralib volontaires, la production de thé et d'infusions. Ce projet a finalement vu le jour en 2014 sous le nom de SCOP TI (Société Coopérative Ouvrière Provençale de Thé et Infusions). La (dé)valorisation discursive des (im)mobilités spatiales mises en œuvre ou prévues par les deux principaux acteurs du conflit a joué un rôle central dans la légitimation et, de ce fait, dans la mise en œuvre effective du projet de coopérative ouvrière.

L'axe 3, enfin, s'intéresse à la mobilité professionnelle dans le contexte d'une communauté de designers automobiles située dans la région de Francfort en Allemagne. Le cas étudié met en avant l'existence d'une norme généralisée de mobilité internationale pour cette catégorie particulière de salariés, qui se construit au sein de la profession dès les études et le premier emploi. Contrairement aux expatriés « classiques », le déplacement n'est pas encadré une organisation, mais initié personnellement. Pour ces individus, la mobilité internationale dans le cadre du travail apparaît finalement comme subie, ou comme un prix à payer pour exercer leur métier, certains se sentant finalement « enfermés » dans leur mobilité, car ne parvenant pas à trouver un emploi équivalent dans leur pays d'origine.

Grâce aux trois terrains étudiés, ce programme de recherche permet de mettre en évidence plusieurs enseignements transversaux, que nous présentons sous forme de tensions.

1. Tension subie /voulue

Une tension liée à l'origine de la mobilité

La perception du caractère subi des mobilités semble liée à l'origine des mobilités et aux décisions qui s'y rapportent.

- Pour certains, 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 : « *Ça a été un vrai choix de travailler de chez moi, cela devenait impossible à cause des transports* » (axe 1).
- Pour d'autres, c'est l'**employeur** qui est à l'initiative du choix du lieu de télétravail (le domicile ou l'espace de coworking), ce qui peut générer parfois 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* » (axe 1).
- **L'entreprise est, en outre, initiatrice des mobilités** fréquentes et de faible ampleur géographique, 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* » (axe 1).

Dans le cas des designers, ce sont avant tout les **caractéristiques de l'industrie automobile** et du métier qui conduisent à un sentiment de mobilité « imposée » : « *On n'a pas le choix [...]. 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%* » (axe 3).

La destination elle-même peut se trouver dictée par le contexte industriel : « *J'étais conscient que je devrais travailler à l'étranger au début, notamment Allemagne [...]. Ce n'était pas vraiment voulu [...] C'est un milieu dans lequel on sait que si on ne travaille pas en France, on est obligé d'aller à l'étranger* » (axe 3). 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* » (axe 3).

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* » (axe 2). Les (ex)salariés étudiés ont une nette volonté de reprise de contrôle des mobilités, subies dans le passé et vécues comme un transfert progressif

d'activités : « *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* » (axe 2).

La dimension « subie » des mobilités s'articule de manière variable avec la dimension « voulue », selon les individus ou situations, créant parfois des **tensions ou zones de flou** (ex : une mobilité choisie *in fine* mais majoritairement perçue comme subie pour les designers).

Une tension à analyser de manière dynamique

- Le **choix initial** (tout relatif) de mobilité réalisé par les individus peut être, avec le temps, vécu comme un enfermement. 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* » (axe 3)
- 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* » (axe 2)
- Dans le cas du télétravail, 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**. « *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* » (axe 1).

Enfin, les perceptions de la mobilité semblent évoluer avec le temps et se combiner à différents types d'apprentissages.

- Pour Fralib, on distingue **deux phases : le combat et l'après**. Une fois le combat contre Unilever remporté, la réussite du projet de coopérative n'est pas évidente. Les principaux apprentissages concernent tant le combat lui-même (apprendre à bloquer les mobilités et représentations mobilitaires d'Unilever), que le projet de création de la coopérative.
- Dans les 2 autres cas, la décision ponctuelle de localisation se combine avec une **période d'apprentissage**, lié à une expérience nouvelle (télétravail, vie à l'étranger ou intégration

dans une nouvelle organisation). Dans le cas du télétravail, certains outils de contrôle *ad hoc* "émergent" avec le 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* » (axe 1).

2. Tension mobilité anticipée / mobilité vécue

La seconde tension qui émerge dans la recherche porte plus spécifiquement sur décalage entre une mobilité telle qu'elle est anticipée par les salariés et le vécu, le réel de la mobilité spatiale.

Des décalages entre attentes individuelles et expérience organisationnelle

Les données empiriques révèlent un décalage entre des attentes individuelles en termes de mobilités spatiales et la réalité, quotidienne ou plus exceptionnelle, de l'entreprise.

Les attentes individuelles en termes de mobilités spatiales s'appuient sur deux **principaux fondements** :

- La mobilité anticipée repose sur des **projections** que se font les individus mobiles quant à leur future situation professionnelle et personnelle.
- Ces attentes sont alimentées, renforcées par la **rhétorique managériale** construite et diffusée par certaines entreprises. Ces attentes ou anticipations individuelles reposent en partie sur les discours dominants dans les environnements sociaux et/ou professionnels au sein desquels ont évolué et/ou continuent à évoluer les individus concernés.

A titre d'exemples, General Motors et son ex-filiale européenne Opel valorisent les mobilités internationales (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 » ...)* » (axe 3). Ou encore, en ce qui concerne le télétravail, les discours encouragent le télétravail à domicile ou le télétravail en espace de coworking et tendent à valoriser ce mode d'organisation du travail. De cette survalorisation naît des décalages et parfois même des frustrations et des déceptions : « *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* » (axe 1).

Ces éléments conduisent à des décalages importants généralement **jugés négativement** par les acteurs avec des conséquences négatives mises en avant à trois niveaux

- Au niveau des **individus eux-mêmes** : dans le cas télétravail par exemple, quant à la charge de travail ou encore l'organisation du travail : « *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 évaluées ; surtout le fait de trop empiéter sur ma vie privée* » (axe 1).
- Au niveau de la **cellule familiale** : dans le cas des designers automobiles, il ressort des difficultés en termes d'équilibre familial : « *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. [...] et on se dit « Mince je suis loin de mes parents et de ma région »* » (axe 3) ;
- Au niveau du **fonctionnement des entreprises** : les difficultés relevées ci-dessus conduisent notamment à des problèmes de coordination, de socialisation et de contrôle.

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

Au-delà des rhétoriques managériales que nous venons d'évoquer, ces décalages reposent également sur deux dimensions :

- Un **défait d'anticipation** : 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 **défait de contrôle/maîtrise** de la mobilité : même si la mobilité spatiale a pu être désirée lors des débuts dans le poste ou dans la carrière, il semble qu'une fois le décalage entre mobilité anticipée et mobilité vécue 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) ou encore à la manière dont fonctionnent les entreprises et/ou les donneurs d'ordres : « *Malgré la structure de*

l'entreprise (multinationale), la mobilité intercontinentale n'est pas une culture d'entreprise » (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.

3. Tension vie privée / vie professionnelle

La mobilité spatiale est également source de tension entre vie professionnelle et vie privée.

Une tension omniprésente

Les tensions vie professionnelle/ vie privée sont omniprésentes dans les cas étudiés. Elles sont plutôt **exprimées négativement** et jouent à plusieurs niveaux :

- Au niveau **des individus eux-mêmes** : la mobilité induit une **forte porosité entre l'espace professionnel et l'espace privé** qui a des incidences négatives en termes de séparation vie professionnelle et vie personnelle. 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* » (axe 1). Ce sont donc ici les limites spatiales du travail qui sont remises en cause.
- Au niveau de **la cellule familiale** : la porosité des espaces implique du sur-travail. Dans le cadre du télétravail par exemple : « *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* » (axe 3). Cette pression sur la vie familiale s'exprime également au bout d'un certain temps dans le cadre de l'expatriation lorsque les individus aspirent à une vie de couple plus stabilisée. C'est alors la tendance de la vie professionnelle en mobilité à empiéter sur la vie familiale qui est source de tensions : « *Concernant la vie personnelle, on bouge beaucoup, on est moins stable. C'est beaucoup plus difficile d'avoir une relation stable* » (axe 3).
- Au niveau du **fonctionnement de l'entreprise** : la frontière entre vie privée et vie professionnelle n'existe parfois presque plus ? Elles se confondent à tel point que la vie professionnelle gomme presque les effets de la vie privée. A terme c'est l'implication, la motivation, le sens même donné au travail qui est susceptible de poser question.

Une tension source de sur-investissement

Ces tensions peuvent également conduire à une forme de sur-investissement qui se retrouve plus spécifiquement dans l'axe télétravail. L'absence de frontière spatio-temporelle nette entre le travail et la vie personnelle conduit les individus à davantage travailler : « *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* » (axe 1). Ce sur-investissement est également prégnant dans le cas de l'expatriation. 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.

Une tension source de création de valeur

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, axe 1) et inversement, l'espace de vie personnel accueille des aspects professionnels (cas télétravail, axe 2).

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* » (axe 1). 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, [...]. Tu te rappelles à un moment donné, on amenait aussi les gamins, le mari, la femme, enfin pour ceux qui... » (axe 2).

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... » (axe 3).

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.

4. Tension stabilisation / déstabilisation

Nous avons qualifié cette dernière tension de tension stabilisation/déstabilisation organisationnelle car elle renvoie à l'appréhension des entreprises comme des collectifs organisés construits autour de normes, de procédures et de règles de fonctionnement acceptés par tous, salariés et/ou dirigeants, et orientés vers la réalisation d'objectifs communs, les objectifs organisationnels.

Assurer et maintenir le fonctionnement des entreprises comme des collectifs organisés ne va pas de soi et nécessite un travail constant afin de stabiliser son fonctionnement. L'apparente stabilité dans l'espace et dans le temps des entreprises résulte donc d'un équilibre dynamique, d'une tension permanente entre, d'une part, des forces favorisant la stabilisation organisationnelle et, d'autre part, des forces poussant à la déstabilisation organisationnelle.

Le « spectre » toujours présent de la déstabilisation organisationnelle

Nos données empiriques indiquent qu'il existe, sur les trois terrains étudiés, un potentiel de déstabilisation des entreprises associé aux mobilités et immobilités spatiales de leurs salariés. Ce potentiel de déstabilisation découle notamment du **sentiment d'appartenance** de ces salariés **à des collectifs** plus ou moins organisés **autres que l'entreprise** qui les emploie :

- **Pour les télétravailleurs** qui choisissent de s'installer **au sein d'un 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]... 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 » (axe 1).

- **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... 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 »* (axe 3).

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 de son effectif salarié), mais agencés, utilisés et dirigés de manière différente. 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. Ce potentiel de déstabilisation était lié à la difficulté de trouver un accord entre les ex-salariés de Fralib 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.

Ainsi, sur nos trois terrains, le spectre de la déstabilisation organisationnelle par les mobilités est toujours présent et des efforts constants sont nécessaires pour le maintenir à distance.

Un travail de stabilisation organisationnelle

Nos études de cas mettent également en lumière **certaines 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 : « *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* » (axe 1).

- **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 apparaît **limité par la pression sociale informelle 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* » (axe 3).

Conclusion

Retour synthétique sur les tensions mobilitaires

Globalement, les résultats de notre programme de recherche montrent que les pratiques et les représentations des mobilités (et immobilités) spatiales individuelles placent les entreprises dans un état de tension(s) permanent qui laisse toujours ouverte la possibilité d'une déstabilisation organisationnelle ou, pour le dire autrement, la possibilité que le collectif organisé que constitue l'entreprise se délite progressivement. Le contexte actuel, caractérisé par le recul du travail posté et sédentaire classique au profit d'une plus grande dispersion spatio-temporelle des pratiques professionnelles, accroît ces risques de déstabilisation, questionnant les modalités habituelles de fonctionnement de l'entreprise et participant à l'émergence de nouveaux collectifs de travail.

Implications sociales / Recommandations managériales :

Au regard des constats que nous venons de faire, il est possible d'esquisser quelques recommandations managériales :

- **Pour les entreprises, accompagner les mobilités et redonner un sentiment de contrôle** : accompagner davantage les mobilités à différentes échelles géographiques pour redonner aux salariés un sentiment de maîtrise/contrôle de sa mobilité. La recherche souligne en effet la nécessité pour le salarié d'avoir une forme de contrôle sur ses mobilités. Sur la mobilité internationale par exemple, le constat a été fait que le

franchissement d'une frontière internationale s'accompagne d'effets de seuils culturels, linguistiques, politiques ou économiques qui accroissent le sentiment (ou le risque perçu) de perte de contrôle par les individus. Ce contrôle s'exprime également par le rétablissement de frontières (matérielles, symboliques, géographiques, etc.) pour éviter de trop fortes porosités entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Il s'agit donc de chercher à reconstruire des frontières, en organisant matériellement mais aussi symboliquement l'espace de travail. Il s'agit pour l'entreprise d'accompagner les salariés en proposant des dispositifs d'écoute et d'accompagnement des mobilités, ainsi que des ajustements organisationnels permettant d'accroître le sentiment d'appartenance des salariés en situation de mobilité. Ces éléments sont à même d'atténuer les différentes tensions associées à ces situations.

- **Pour les salariés, s'inscrire dans des communautés de pairs :** développer et entretenir son appartenance à des communautés de pairs placés dans des situations similaires de mobilité spatiale à des fins professionnelles est un moyen de soulager les difficultés pratiques, psychologiques et sociales liées à ces situations de mobilité. Les sentiments d'appartenance multiples qui en découlent peuvent toutefois à leur tour générer une charge psychologique forte, notamment si les collectifs de pairs en mobilité s'appuient sur des normes et des valeurs qui s'écartent de celles prônées par l'employeur. La mise en place d'un système d'écoute et de veille sur ce sujet et la possibilité de faire appel à des soutiens extérieurs, qu'ils soient proposés ou non par le management, sont susceptibles d'aider les salariés à agir afin de modifier leur situation.

Bibliographie

Costas, J., 2013, "Problematizing mobility: a metaphor of stickiness, non-places and the kinetic elite", *Organization Studies*, 34: 10, 1467-1485.

Cresswell, T., 2006, *On the move: Mobility in the Modern Western World*. New York: Routledge.