

Mehdi Arfaoui

**Pour une mobilité  
géographique  
choisie par  
les salariés :  
triptyque emploi-  
logement-transports**

Collection  
**ARGUMENTS**



Syndicat

**cftc**

# **Pour une mobilité géographique choisie par les salariés : triptyque emploi-logement- transports**

Mehdi Arfaoui

« Cette collection, conçue pour les acteurs de terrain, syndicalistes ou non, propose des analyses et réflexions sur les grands défis économiques et sociaux d'aujourd'hui. S'inspirant des principes sociaux chrétiens, cette série d'ouvrages esquisse les contours d'une société où l'homme aurait prééminence sur la logique économique. »

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>I- Approches et enjeux de la mobilité géographique des travailleurs</b>	<b>13</b>
A. Aux racines de la mobilité	15
B. Conception économique et statistique de la mobilité géographique	28
C. Conception sociologique et géographique : comprendre les arbitrages de la mobilité	43
<b>II- Quelles métamorphoses de la mobilité géographique ?</b>	<b>55</b>
A. Évolution des mobilités en France : quelles tendances ?	57
B. Le télétravail, porteur d'une nouvelle forme de mobilité	78
C. La complexité des mobilités au prisme du récit des adhérents de la CFTC	85

<b>III- L'État, les entreprises, et les syndicats face aux mobilités</b>	<b>105</b>
A. L'enjeu de la mobilité pour les entreprises	107
B. Des politiques publiques en transformation	120
C. Quel rôle pour les syndicats et le dialogue social ?	140
<b>Conclusion</b>	<b>145</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>149</b>





# Introduction



# Introduction

Pour être épanouie, une personne a besoin d'un travail rémunéré dignement, d'un toit et de temps (pour elle et sa famille). Ce point de la conciliation des temps de vie est précisément au cœur des revendications de la CFTC, commanditaire de cette étude. À l'heure où les changements de situation professionnelle et personnelle sont de plus en plus fréquents, la question de la mobilité géographique devient une source de préoccupation majeure. Or, cette problématique est encore trop peu considérée par les entreprises (moins d'une sur deux se dit concernée). Lorsqu'elle l'est, cette question est le plus souvent abordée sous un seul angle, celui de la mobilité pour des raisons professionnelles (embauche, mutation, déménagement d'entreprise). Les mobilités souhaitées par les salariés déjà en poste pour des raisons personnelles ou familiales ne sont que rarement prises en compte et encore trop peu accompagnées. Comment le seraient-elles d'ailleurs? Les données sur le sujet manquent, les commissions d'information et d'aide au logement dans les entreprises sont peu connues et les directions des ressources humaines peu formées. De même, les dispositifs existants ne ciblent que certaines catégories de travailleurs et dans des situations bien précises.

Il résulte de cette disparité des dispositifs et des données disponibles sur la mobilité des difficultés importantes pour de nombreux salariés à se loger dignement près de leur lieu de travail. Cela est encore plus vrai pour les personnes seules ou lorsqu'une famille s'agrandit. Les salariés sont alors contraints, pour des raisons financières, de déménager dans des zones éloignées où le logement est abordable. On parle de mobilité subie. Inversement, certains salariés (ou demandeurs d'emploi) refusent des opportunités professionnelles faute de logement à proximité du lieu de travail, ou pour des raisons sociales ou familiales (par exemple, si le conjoint ne peut pas suivre, faute d'emploi). On

parle alors d'immobilité subie. On voit à travers ces exemples que la question de la mobilité n'est pas simple et qu'elle doit être appréhendée de façon globale, c'est-à-dire en prenant en compte différents aspects, professionnels mais aussi personnels.

Ce rapport entend donner des éléments de réponses à ces problématiques en revenant à la racine de la mobilité géographique des salariés, de ses évolutions au cours des dernières décennies, et de la place qu'y jouent les entreprises, les pouvoirs publics et les syndicats. La première section reviendra sur la mobilité comme discours (I.), elle interrogera les raisons pour lesquelles la mobilité est devenue une norme, voire une injonction, si forte dans la société contemporaine. Nous y soulignerons notamment les différentes approches (économiques, statistiques, sociologiques et géographiques) nous permettant de mettre l'accent sur certains enjeux de la mobilité géographique des salariés. La deuxième section sera consacrée à l'exposé des évolutions récentes de la mobilité des salariés en France (II.). Nous y verrons que la mobilité résidentielle des salariés est décroissante depuis une vingtaine d'années, fortement contrastée géographiquement et selon le statut social et professionnel des salariés, ouvrant sur des possibilités de mise en perspective européenne. Cette section proposera aussi successivement un éclairage sur le télétravail, comme accélérateur de la métamorphose des mobilités géographiques, et sur l'expérience concrète de mobilité vécue par des adhérents de la CFTC que nous avons interrogés dans le cadre du présent rapport.

Enfin, la troisième et dernière section de ce rapport sera dédiée à l'analyse des rôles joués par les différents acteurs susceptibles d'agir sur la mobilité des salariés et d'avoir des effets sur le vécu professionnel et personnel des salariés en mobilité (III.). Qu'il s'agisse des entreprises, des institutions publiques ou des syndicats, nous verrons que ces acteurs se retrouvent le plus souvent pris dans des logiques concurrentes parfois difficiles à articuler. Nous nous pencherons sur les évolutions récentes des stratégies des entreprises face à la mobilité, sur la transformation des politiques publiques pour la mobilité, et sur le rôle des syndicats dans ce contexte mouvant.

Enfin, cette étude nous permettra de creuser la question de la dichotomie usuelle entre mobilité subie et mobilité choisie, et d'identifier la multiplicité

des facteurs qui contribuent à améliorer ou détériorer le vécu des salariés dans la mobilité. La mobilité géographique, souvent arrimée à une mobilité professionnelle, est en effet un événement complexe dans la vie d'un salarié comme de ses proches. Cet événement ne peut ni être pris à la légère ni être simplifié dans une opposition entre mobilité subie ou mobilité choisie, mais attentivement accompagné.





## Partie 1

# Approches et enjeux de la mobilité géographique des travailleurs

# Approches et enjeux de la mobilité géographique des travailleurs

Les discours et injonctions à la mobilité géographique ont pris une place prépondérante dans notre société et, a fortiori, dans le monde de l'entreprise contemporaine. La capacité à se déplacer spatialement, à être mobile ou « nomade » compte parmi les traits les plus valorisés chez le salarié, voire apparaît comme un impératif. La propension de la mobilité géographique à occuper une place aussi centrale dans l'organisation du travail fait écho à l'idéal d'un monde « sans frontières » auquel doivent s'adapter, non seulement les biens et services, les investissements financiers, mais aussi les travailleurs. Pourtant, de nombreuses différences existent dans la mobilité selon le contexte de vie et d'emploi des individus.

Dans la première partie (A.) de cette section, nous reviendrons succinctement sur les fondements de la mobilité géographique des travailleurs, en examinant les principes et les infrastructures sur lesquels l'idéal de mobilité s'appuie. Les deux parties suivantes seront consacrées à l'exposé des approches qui ont historiquement prévalu pour analyser, outre les discours et infrastructures de la mobilité, les enjeux concrets des mobilités géographiques des travailleurs. La deuxième partie (B.) sera ainsi dédiée aux approches développées principalement en économie et en gestion, dont la particularité est de poser un regard positif sur l'impératif de mobilité, d'analyser les obstacles à la mobilité et de proposer des solutions pour fluidifier les déplacements des salariés. La troisième partie (C.) sera, quant à elle, dédiée aux apports des études en géographie et en sociologie, dont l'intérêt est de souligner de façon plus exploratoire la complexité

des agencements entre différentes formes de mobilité. En effet, ce rapport porte une attention particulière à la **mobilité géographique** des travailleurs entendue au sens de Lemoine et Wasmer (2010) comme « *le changement d'une aire géographique vers une autre, par exemple région, département, bassin d'emploi* ». Toutefois, nous serons régulièrement amenés à croiser la question de la mobilité géographique avec d'autres formes de mobilité. Ainsi, lorsque nous parlerons de mobilité sans davantage de précisions, il s'agira de mobilité au sens large – à la fois géographique, professionnelle et sociale. Autrement, nous mobiliserons le terme de **mobilité sociale** pour parler de la circulation des individus entre différentes positions de la hiérarchie sociale, et souvent d'une ascension dans cette hiérarchie, et celui de **mobilité professionnelle** pour parler du ou des changements dans les modalités d'exercice, de poste et de position hiérarchique dans l'activité professionnelle d'une personne.

## A. Aux racines de la mobilité

La mobilité est devenue une norme primordiale de l'économie contemporaine. Philippe Fritsch souligne le champ lexical positif souvent associé à la mobilité — la « modernité », le « nouveau », « l'innovation », et le « développement » — tandis que l'immobilité serait associée à « l'ancien monde », au « rigide », à la « routine » et au « blocage » (Fritsch, 2013). La mobilité apparaît ainsi comme un terme charriant un ensemble de normes sur les bonnes et mauvaises façons de se comporter dans notre société. Mincke (2013) parle à ce titre d'idéologie mobilitaire pour désigner la « *mobilité valorisée pour elle-même et rendue impérative pour tous* ». Parallèlement, le développement technique et technologique a rendu de plus en plus crédible le principe d'une mobilité partout, pour tous et tout le temps. L'idée que nous entrons dans un monde sans frontières spatiales temporelles est notamment incarnée dans les infrastructures de transport et de télécommunications, offrant un potentiel de mobilité sans précédent. Dans cette première sous-partie, nous proposons de souligner le contexte à la fois idéologique et infrastructurel dans lequel ces discours sur la mobilité ont émergé. Nous évoquerons d'abord la façon dont l'idéologie mobilitaire s'est progressivement imposée comme une réponse aux



transformations de l'économie française dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, puis le rôle joué par les systèmes de transport et de télécommunications dans la matérialisation de cette idéologie.

## A.1 La mobilité : un principe de la nouvelle entreprise ?

La mobilité apparaît d'abord pensée comme une réponse au monde qui se transforme. En effet, les discours sur la mobilité interviennent en réponse aux critiques sociales, syndicales et estudiantines des années 1960, dont l'un des principes était le rejet de la forme taylorienne de l'organisation du travail, reprochant ainsi au mode de production capitaliste d'être une source de désenchantement, d'oppression pour l'individu, annihilant ses libertés et son autonomie. Durant les événements de mai 1968, ces critiques ont atteint leur paroxysme et accompagné dans plusieurs pays occidentaux un mouvement de réformes menées à l'initiative du patronat, introduisant dans l'organisation du travail de nouveaux principes de « flexibilité », « d'autonomie » et de « mise en réseau » (Boltanski et Chiapello, 1999). Dans un article visant à synthétiser les transformations du travail à cette époque, Sullivan (1999) observe le passage d'une conception traditionnelle des carrières professionnelles à une conception dite nomade (« *boundaryless* » ou « *borderless* »). Alors que les carrières **traditionnelles** se construisaient à travers une relation protectrice et patriarcale entre l'employeur et l'employé, ce dernier réalisant la totalité de sa trajectoire dans une seule entreprise avec une ascension stable et progressive, puisque planifiée par ses supérieurs hiérarchiques, les carrières **nomades** donneraient la responsabilité de l'organisation de sa trajectoire et de sa formation à l'individu désormais susceptible de travailler dans une infinité d'entreprises tout au long de sa vie. Les carrières ne seraient plus structurées par le fonctionnement interne et bureaucratique de l'entreprise, mais dépendantes des préférences d'individus devenus à la fois plus mobiles et plus enclins à choisir d'abord des missions qui ont du sens pour eux. Plutôt que de reposer sur un contrôle des travailleurs, l'encadrement du travail s'est ainsi de plus en plus fondé sur des principes d'adaptabilité et d'engagement individuel au travail.

## Comparaison des carrières traditionnelles et des carrières sans frontières (traduit depuis Sullivan, 1999)

	Carrière traditionnelle	Carrière sans frontières
<b>Relation à l'emploi</b>	La sécurité de l'emploi acquise par la fidélité à l'employeur	L'employabilité acquise par la performance et la flexibilité
<b>Frontières</b>	Une à deux entreprises	Multiplicité d'entreprises
<b>Compétences</b>	Spécifiques à l'entreprise	Transférables
<b>Responsable de l'évolution de carrière</b>	L'entreprise	L'individu
<b>Formation continue</b>	Via des programmes formels	Au fil des tâches
<b>Jalons</b>	Ancienneté	Compétences acquises

Les injonctions à la mobilité s'amplifient donc à mesure que celle-ci est de plus en plus perçue comme un vecteur d'épanouissement personnel et d'autonomie, en réponse aux modes d'organisation rigide et verticale de la période industrielle. Cette métamorphose des carrières s'accélère également du fait de la transformation post-industrielle des métiers pratiqués au sein de l'entreprise. Selon Vignal (2005 a), « *alors que l'instabilité de la main-d'œuvre ouvrière a longtemps été un souci pour les entreprises qui tentaient d'immobiliser les travailleurs, les mobilités professionnelles et géographiques se sont récemment imposées comme une modalité de gestion des salariés* (Daugareilh, 1996) ». En effet, lorsque le travail était principalement ouvrier en France, il fallait garantir que l'usine fonctionne à allure stable et à plein régime, avec des travailleurs habitant souvent directement sur leur lieu de travail, sur le modèle de la cité Familistère de Jean-Baptiste André Godin, réunissant 1 500 à 2 000 personnes dans des appartements situés dans les faubourgs urbains, à proximité de la manufacture où étaient employés les travailleurs. « *Les grandes entreprises industrielles (houillères, sidérurgie) logent leur personnel, ou interviennent dans la vie de la cité pour que des logements soient construits à proximité de leurs implantations (grands ensembles), ou encore organisent des circuits de ramassage (industrie textile, industrie automobile, etc.)* » (Orfeuill, 2010). Avec le développement de l'économie post-industrielle à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, ainsi qu'avec l'accélération des cycles économiques et de la concurrence, les entreprises commencent à valoriser au contraire une plus grande flexibilité de

leur masse salariale. « *Les entreprises cherchent [...] à réduire chaque jour un peu plus ce qui pourrait les attacher à un territoire, à un personnel. Leurs efforts portent sur la production avec le développement de l'externalisation et des équipements légers et modulaires, mais aussi sur la distribution dont on essaie de réduire les implantations physiques* » (Boltanski et Chiapello, 2002). Selon Guyonvarch *in* Bouffartigue (2011), la notion de « *borderless career* » (carrière sans frontières) est ainsi devenue commune dans la littérature à partir de 1990, s'intéressant en particulier aux cadres des secteurs « créatifs » et informatiques, ou plus généralement du secteur tertiaire.

La mobilité serait donc devenue une « clé de voûte » de la nouvelle organisation du marché du travail et de l'entreprise (Vignal, 2005), tandis que la capacité à se déplacer et à se connecter constituerait une ressource incontournable pour les employés comme pour leurs employeurs. Ce constat apparaît d'autant plus vraisemblable que l'apprentissage de la mobilité géographique se fait de plus en plus tôt — notamment via des politiques de mobilité juvénile auprès des étudiants européens (Cicchelli, 2011) — et se poursuit tout au long de la vie auprès des cadres notamment (Cerdin, 1996). À ce titre, Frétigny (2015) montre comment, jusque dans la publicité affichée dans l'espace public, la mobilité géographique est associée à la liberté, à la modernité ainsi qu'à une forme d'ascension sociale.

### Publicité T-Mobile « Quand la mobilité devient une liberté, travaillez où vous voulez » (Frétigny, 2015)

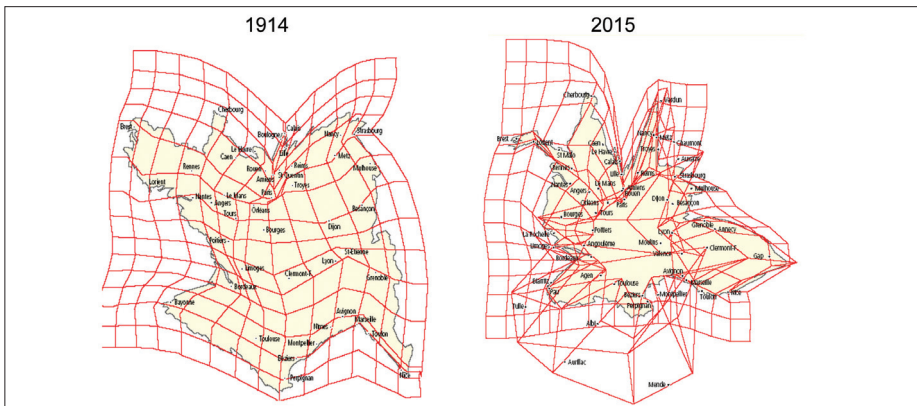


En remplaçant progressivement le modèle traditionnel, le modèle de carrière nomade tend à présenter la mobilité géographique comme une propriété inhérente au monde du travail contemporain, soit parce que les employés sont censés changer régulièrement d'entreprise, soit précisément parce que des modalités d'emploi flexibles permettent d'habiter dans un endroit décorrélé du lieu de travail. Si les individus, et a fortiori les travailleurs, peuvent aujourd'hui se projeter dans des trajectoires plus mobiles, c'est aussi du fait de l'évolution rapide des infrastructures qui nous entourent qui rend crédible une telle mobilité. En effet, alors que les déplacements ont pris une ampleur considérable, leur organisation économique, politique et sociale prend pour sa part la forme d'un système, ou plutôt d'une multiplicité de systèmes interconnectés, bien robustes et le plus souvent ancrés spatialement. Le XX<sup>e</sup> siècle fut en effet le siècle d'une accélération de la constitution et de l'interconnexion de ces systèmes : réseaux routiers automobiles, réseau téléphonique national, réseaux aériens, réseaux ferroviaires, grande vitesse, urbanisme moderne, réseau internet et serveurs informatiques, etc. À ce titre, Urry (2005) parle de « **systèmes-mobilité** » pour évoquer les infrastructures interdépendantes rendant possible le déplacement des individus comme des objets et de l'information. Ces nouveaux supports de mobilité indépendants de la force animale ou humaine sont eux-mêmes le produit d'une période de forte industrialisation, résultant de la capacité à produire des pièces à la chaîne à l'aide de machines spécialisées. Urry (2005) souligne d'ailleurs le paradoxe associé au fait que les systèmes-mobilité permettent aux individus de s'adonner au nomadisme, mais dans le même temps imposent une centralisation des espaces de production, des lieux de stockage et une rationalisation des trajectoires. Pour mieux comprendre ce paradoxe, nous détaillons ci-dessous le rôle joué en particulier par deux catégories d'infrastructures dans la poursuite de l'idéal mobilitaire : d'une part les réseaux de transport et, d'autre part, les technologies de l'information et de la communication.

## A.2 La mobilité comme produit des infrastructures de transport...

Le rôle joué par le train et l'automobile dans le rétrécissement des distances et l'accélération du temps est déterminant dans la poursuite de l'idéal mobilitaire. Comme le souligne Orfeuil (2010), « *les acteurs de l'urbain, les pouvoirs publics et les ménages eux-mêmes ont intégré les potentiels de mobilité offerts par les réseaux (routes et transport public) et la diffusion de l'automobile dans leurs stratégies de localisation* ». Nous verrons d'ailleurs dans la troisième section de ce rapport le rôle joué par les décisions stratégiques de chacun de ces acteurs dans le façonnement des mobilités géographiques professionnelles. Le train en particulier fait régulièrement l'objet d'illustrations sur la déformation de l'espace topographique corrélé au temps de parcours permis par les liaisons ferroviaires. Ci-dessous, une comparaison anamorphique des relations ferroviaires entre les villes de 1914 à 2015.

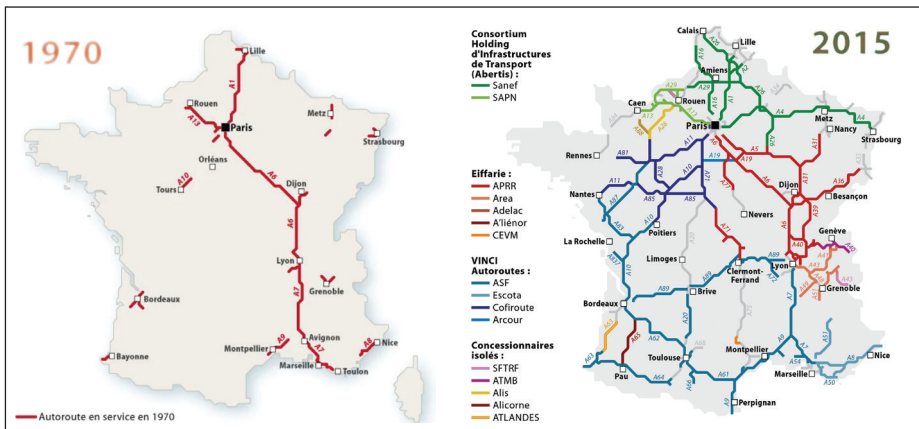
### Relations ferroviaires entre gares en France — Comparaison (Cauvin et al., 2000)



La deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle a en effet été une période de forte réduction de la distance entre les grandes villes de France. L'effet potentiel du train sur

la mobilité géographique des travailleurs apparaît d'autant plus probable que la France compte parmi les pays dont le nombre de voyageurs-kilomètres ferroviaires est le plus élevé : 89,5 milliards de voyageurs-kilomètres (selon un rapport de la Commission générale au développement durable 2016), avec un nombre de voyageurs-kilomètres pour le TGV seul qui aurait été multiplié par 3,6 fois entre 1990 et 2014, passant de 15 milliards à 54 milliards selon la même étude. Il en va de même pour la voiture qui, après avoir été réservée à une élite, prend son essor parmi les actifs à mesure que le modèle fordiste se diffuse (des voitures standardisées et moins onéreuses). Selon Demoli et Lannoy (2019), « en France, l'exemple de la Citroën 2CV illustre l'essor important de la voiture populaire : lancée timidement en 1949 avec 876 unités produites, la production va croître progressivement pour atteindre 232 000 exemplaires en 1961 ». Selon les enquêtes nationales Transports de l'Insee, le nombre de véhicules à disposition des ménages passe de 18,8 millions en 1982 à 32,7 millions en 2008, avec une augmentation du kilométrage annuel moyen, ainsi que de la distance des trajets domicile-travail. Une évolution que l'on peut corréliser aux stratégies d'interventionnisme public pour moderniser et élargir le réseau autoroutier (cf. la comparaison du réseau autoroutier en 1970 et 2015 ci-dessous).

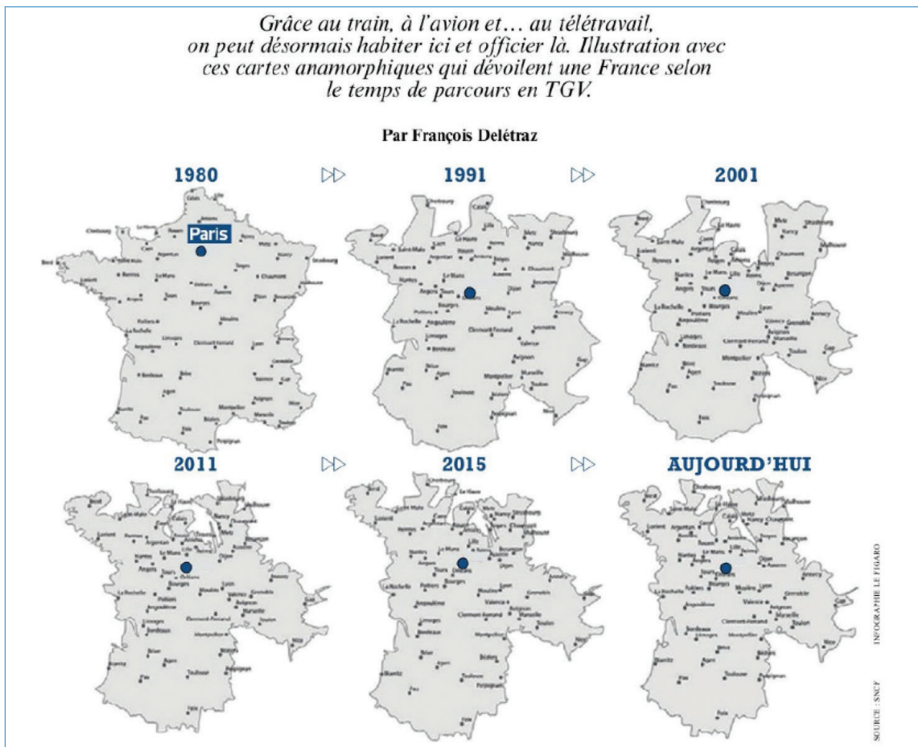
### Comparaison des réseaux autoroutiers entre 1970 et 2015



Source : [https://routes.fandom.com/wiki/Autoroute\\_fran%C3%A7aise](https://routes.fandom.com/wiki/Autoroute_fran%C3%A7aise)

Ce rétrécissement des distances obtenu grâce au développement des voies de train et des autoroutes fait l'objet d'un accueil extrêmement positif du public, et est régulièrement mis en lien avec les formes de mobilités géographiques qu'il offre aux travailleurs. On peut prendre pour exemple cette infographie réalisée par un journaliste du *Figaro* et sous-titrée de la façon suivante : « on peut désormais habiter ici et officier là ».

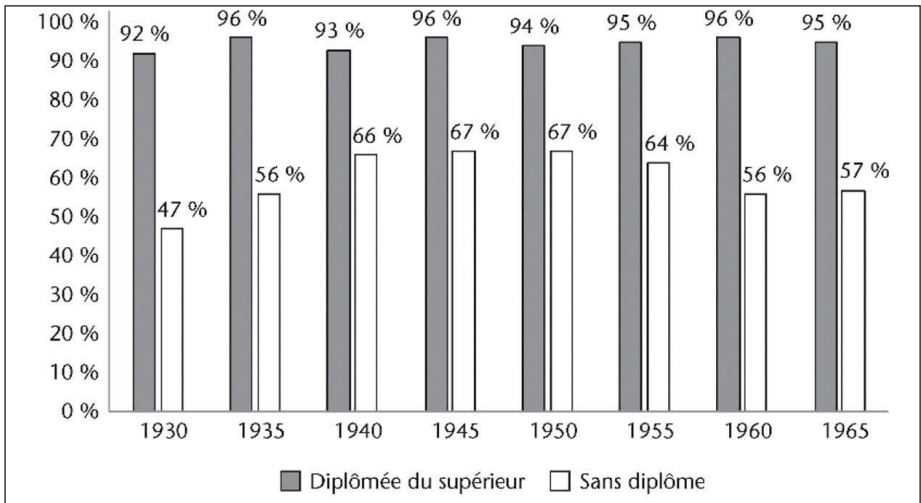
### Quand les distances rétrécissent (*Le Figaro Magazine*, 23-24 octobre 2020)



Pourtant, le développement du train et de la voiture peut avoir des effets contradictoires ou du moins ambivalents selon la taille de la ville, la catégorie

sociale des individus ou le type de territoire qu'il concerne. L'automobile en particulier fait l'objet d'usages fortement différenciés socialement : les jeunes, les hommes et les individus issus des classes supérieures et/ou diplômés font ainsi plus souvent usage de leur voiture. De fait, si la voiture a apporté une plus grande autonomie aux femmes, notamment en leur permettant de conjuguer une vie professionnelle avec des impératifs domestiques, celles-ci conduisent en proportion moins que les hommes tant en termes de temps que de distances parcourues (Demoli et Lannoy, 2019). Et si l'on observe le cas particulier des femmes sans diplôme, celles-ci sont en moyenne de moins en moins détentrices du permis de conduire depuis les années 1945 (cf. graphique ci-dessous).

**Taux de détention du permis de conduire chez les femmes diplômées du supérieur et les femmes non diplômées (Demoli et Lannoy, 2019)**



Source : enquête nationale Transports et déplacement, 2007-2008, Insee-SoES.

De manière plus générale, la recherche contemporaine a souligné la façon dont la voiture constitue un instrument de mobilité ambivalent depuis sa



démocratisation. Comme le souligne Grimal (2015) : « *d'un côté en effet, en permettant l'augmentation des vitesses de déplacements, l'automobile a favorisé l'extension des bassins de vie; mais d'autre part, l'extension des bassins de vie a rendu les ménages de plus en plus dépendants à l'égard de l'automobile [...] dans les espaces périurbains et les communes rurales où elle est devenue une composante centrale des modes de vie [...]. De plus, en raison de l'augmentation très sensible des prix des carburants depuis la fin des années 1990, une nouvelle problématique d'ordre social tend à émerger : celle de la vulnérabilité des ménages et des territoires en cas d'augmentation des prix de l'énergie. Les ménages les plus dépendants de l'automobile apparaissent alors aussi comme les plus vulnérables* ». Ce constat résonne avec les situations récentes de crise sociale en partie liées à l'augmentation des prix de l'énergie. Le train semble également avoir des effets variables selon le contexte géographique et social. À titre d'exemple, le TGV semble avoir un effet positif pour le développement des grandes villes, alors qu'il a une influence neutre ou négative sur celui des petites villes (Delaplace, 2012 a,b). Ce que l'on nomme l'effet de **métropolisation** du territoire consiste alors en une réorganisation des pôles d'emploi, notamment pour les métiers du secteur tertiaire, par le biais de grandes agglomérations (Messulam et Baron, 2013). La disparition progressive des métiers du secteur agricole conduirait ainsi à un renforcement de l'exode rural et à une répartition du travail entre le centre de ces métropoles et leur périphérie directe. On observe d'ailleurs depuis au moins deux décennies la disparition de certaines « petites lignes » dont la spécificité est de ne desservir ni les grandes villes ni leur périphérie immédiate. Ainsi, il faut rappeler toutes les formes de mobilité locale que l'avènement de nouvelles infrastructures de transport fait potentiellement disparaître : « *Des sites de production qui migrent de la région parisienne vers le grand bassin parisien, des banlieues vers les petites villes et les espaces périurbains, dans les deux cas avec des transports publics moins développés, des systèmes de ramassage ouvrier progressivement abandonnés, et surtout une mutation du travail, avec de plus en plus d'ouvriers employés dans les services et un secteur tertiaire de services aux entreprises et aux particuliers, qui supposent une capacité de mouvement inconnue il y a moins de 40 ans* » (Orfeuill, 2010). La métropolisation s'accroît

d'ailleurs à mesure que les métropoles facilitent les mobilités qui vont de la périphérie vers le centre. Comme le montre un travail réalisé par l'Insee (Trevien et Mayer, 2016) sur les effets de l'implantation du RER en Île-de-France, « *entre 1975 et 1990, dans les communes reliées au RER, la croissance de l'emploi aurait été supérieure de 13 % à celle des autres communes* ». Le développement des transports en Île-de-France semble ainsi avoir permis une augmentation de la population travaillant à Paris et résidant en dehors, mais également un accroissement des emplois en périphérie directe de Paris (cf. tableau ci-dessous).

### Déplacements domicile-travail en Île-de-France (Trevien et Mayer, 2016)

Lieu de travail (en %)	Lieu de résidence					
	1968			2006		
	Paris	Moins de 20 km	Plus de 20 km	Paris	Moins de 20 km	Plus de 20 km
Paris	86,9	30,7	14,9	68,4	26,8	13,8
Moins de 20 km	11,9	67,6	12,1	25,9	64,9	24,8
Plus de 20 km	0,7	1,5	72,3	4,1	7,9	60,5
Hors Île-de-France	0,5	0,2	0,7	1,6	0,4	0,9
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

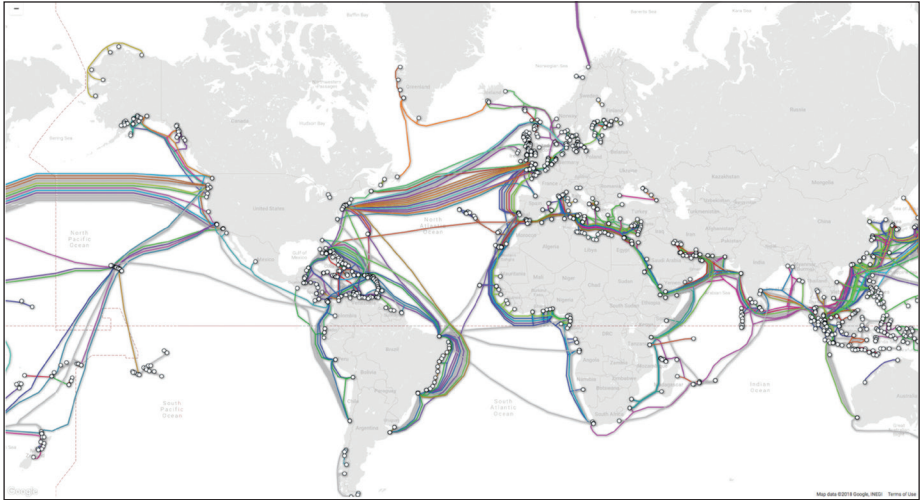
Lecture : en 1968, 11,9 % des parisiens travaillaient dans des communes de banlieues situées à moins de 20 km de Paris.  
 Champ : résidents des communes d'Île-de-France.  
 Sources : Insee, recensements de la population ; IGN, répertoire géographique des communes.

### A.3 ... et des infrastructures de télécommunications?

Les infrastructures de télécommunications jouent un rôle au moins aussi important dans l'imaginaire de mobilité que cette mobilité s'applique aux entreprises ou aux individus. Les technologies de l'information et de la

communication renforcent les idéaux d'un monde sans frontières temporelles ni spatiales. Comme le disent Rallet, Aguilera et Guillot (2009), « *toutes choses égales par ailleurs, l'internet mobile est à l'internet et au téléphone fixe ce que fut l'automobile au chemin de fer et à la diligence* ». En effet, grâce à elles, une entreprise commercialisant ses produits en France peut décider d'avoir un siège social dans un autre pays, tandis qu'un salarié exerçant en Inde peut avoir comme client principal et quotidien un entrepreneur bordelais. Ces technologies sont le fruit du même paradoxe que les infrastructures de transport : elles rendent possible une plus forte mobilité des individus, des objets et de l'information, tout en s'appuyant sur des dispositifs techniques stables et généralement fixés spatialement. La micro-informatique familiale ou professionnelle n'a ainsi pu se diffuser qu'à partir du moment où l'industrie a su proposer au début des années 1990 des formats et supports standards, permettant l'interopérabilité entre les machines. De même, c'est la capacité des constructeurs à développer des machines-outils toujours plus puissantes qui a permis de passer de processeurs équipés de 2 300 transistors en 1971 à des processeurs équipés de plus de 50 milliards de transistors aujourd'hui. Aussi, il n'est pas toujours aisé de garder en tête le fait que le développement du réseau internet est en grande partie dû au déploiement d'un câblage physique sous-marin couvrant l'ensemble de la planète. Le site *TeleGeography* fait l'inventaire des câbles et liaisons qui se poursuivent et se perfectionnent chaque année.

## Carte des câbles sous-marins (TeleGeography, août 2021)



Les travaux contemporains sur le rôle joué par les TIC se sont interrogés sur la propension des outils de télécommunications à effectivement engendrer davantage de mobilité dans les activités professionnelles, personnelles et de loisirs. À ce titre, deux thèses s’opposent : celle de la **substitution** selon laquelle les TIC, en donnant la possibilité de réaliser des tâches à distance, se substitueraient à des interactions physiques (les achats en ligne par exemple), ainsi que la thèse de la **complémentarité**, selon laquelle les TIC accompagnent des mobilités déjà existantes, voire les renforcent et les accélèrent (les rencontres conjugales via des applications numériques par exemple). Selon Rallet, Aguilera et Guillot (2009), le départage entre ces deux théories est un peu vain : « *les TIC permettent d’économiser certains déplacements, mais en induisent d’autres, de sorte que l’effet net n’est pas clair* ». Deuxièmement, l’usage des TIC s’inscrit dans un contexte économique, social et politique qui surdétermine parfois l’effet des TIC seules. Ainsi, il en va de même pour les infrastructures de télécommunications que pour les infrastructures de transport : la présence d’un potentiel de mobilité ne garantit pas mécaniquement une augmentation de la mobilité, et lorsqu’elle est effective, celle-ci dépend de paramètres économiques et sociaux non négligeables.

En conclusion de cette partie, on peut affirmer que la montée en puissance des infrastructures techniques et technologiques rend de plus en plus crédible le modèle de carrière nomade. En retour, les modalités de travail flexible valident l'idée que les réseaux de transport et de télécommunications doivent se développer pour maintenir un niveau de compétitivité et répondre aux fluctuations économiques, politiques et sociales. Comme le disent Sergot, Chabault et Loubaresse (2012), « *la combinaison du développement des transports internationaux de marchandises et de passagers, de l'abaissement généralisé des barrières douanières, de la diffusion de nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que de l'homogénéisation des modes de vie et de consommation a conduit, ces dernières décennies, à un accroissement sans précédent du potentiel de mobilité des objets, des informations et des individus à l'échelle mondiale* ». Cependant, les effets de ces infrastructures sont le plus souvent ambivalents, en ce qu'ils dépendent d'un contexte économique, social et politique. Dans la suite de ce rapport, nous suggérerons d'observer précisément le contexte et les dimensions concrètes des mobilités. Après avoir noté l'avènement de ces nouveaux discours et les infrastructures qui favorisent l'idéologie de la mobilité (ce que Guigueno et Flonneau [2019] nomment les « *immobiles de la mobilité* »), nous soulignerons dans les deux parties suivantes les enjeux méthodologiques pour observer concrètement les mobilités. En effet, plusieurs approches ont historiquement été développées. Nous en étayerons deux : économiques et statistiques, reposant le plus souvent sur des méthodologies quantitatives, ainsi que les approches sociologiques et géographiques, reposant d'abord sur des méthodes qualitatives.

## B. Conception économique et statistique de la mobilité géographique

Le regard posé sur les impératifs de mobilité diffère fortement selon les disciplines et les approches des chercheurs qui s'y intéressent. Parmi les premières approches développées quant à la question des mobilités spatiales chez les travailleurs, figurent celles de l'économie standard et des théories

néoclassiques. La spécificité de ces approches est d'être dirigées vers le développement de solutions pour améliorer le fonctionnement du marché du travail et, plus généralement, de l'économie. Elles se basent sur des méthodes statistiques ainsi que sur la production de modélisations appuyées sur des données institutionnelles et souvent publiques comme celles de l'Insee. Cette approche se distingue de l'approche développée par les économistes non standards (dits « hétérodoxes »), ainsi que de celles des autres sciences humaines (sociologie, sciences politiques, géographie, etc.) que nous explorerons en troisième partie.

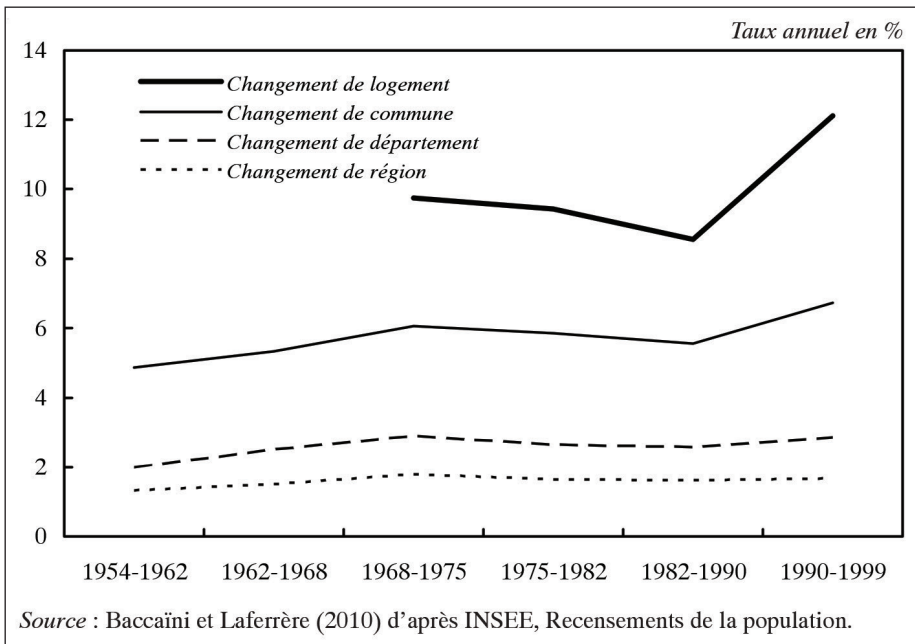
## B.1 La mobilité comme facteur d'ajustement

Qu'il s'agisse des mobilités géographiques quotidiennes, sur des distances plus ou moins courtes, ou de mobilités résidentielles entre zones d'emploi, la mobilité des travailleurs est en économie un facteur d'ajustement du marché du travail (Brunet et Rieucou, 2019). L'idée se trouvant au cœur des travaux sur les mobilités géographiques est ainsi de pallier ce que les économistes appellent le « *mismatch géographique* », c'est-à-dire la mauvaise adéquation entre la main-d'œuvre sur le territoire et la distribution des emplois. En effet, le chômage n'étant pas réparti de façon homogène sur le territoire, la mobilité des travailleurs permettrait une rencontre plus aisée entre des offres et des chercheurs d'emploi au sein des centres économiques, répondant notamment à des transformations industrielles ou démographiques. Or, « *la mobilité de la main-d'œuvre, lorsqu'elle est insuffisante, ne permet pas les ajustements réels des chocs macroéconomiques* » (Lemoine et Wasmer 2010, 14). Cette idée est reprise par de nombreuses institutions gouvernementales, telle la Commission européenne qui affirme que « *la mobilité géographique de la main-d'œuvre peut jouer un rôle important en tant que mécanisme d'ajustement [...], notamment en cas de chocs permanents nécessitant une réallocation des facteurs de production* » (Commission européenne, 2007, traduit par Lemoine et Wasmer 2010). De même, pour l'Inspection générale des finances, « *si la mobilité n'est pas un but en soi, elle peut constituer l'un des leviers de la lutte contre le chômage et favoriser la situation de certains individus sur le marché du travail* » (IGF, 2016).

Ayant pour objectif de fluidifier le marché du travail, les économistes standards déplorent eux-mêmes le plus souvent un manque de mobilité. Comme l'affirment Lemoine et Wasmer (2010), il « *subsiste une insuffisante mobilité des salariés français, mobilité envisagée dans ses différentes composantes : professionnelle, sectorielle, géographique* ». Ceux-ci soulignent les paradoxes d'un marché du travail de plus en plus flexible et volatil, au sein duquel les salariés sont finalement peu mobiles.

En effet, selon Baccaïni et Laferrère, si les mobilités géographiques sont en légère hausse, entre 1990 et 1999, seuls un peu plus de 2 % des Français ont changé de département (Baccaïni et Laferrère, 2010, d'après un recensement Insee).

### Évolution de la mobilité résidentielle en France (Baccaïni et Laferrère, 2010)



Les travaux en économie appréhendent ainsi le plus souvent la non-mobilité comme un problème, et se donnent pour objectif d'identifier la propension d'un individu à être mobile ou immobile, ainsi que les obstacles à la mobilité. La littérature répertorie différents types d'obstacles à la mobilité : on y trouve à la fois le contexte local d'emploi, les propriétés individuelles, l'imbrication de la mobilité avec le marché de l'emploi, le niveau de qualification et la formation, ou encore la transférabilité des compétences. Nous explorerons ces dimensions dans les deux sous-parties suivantes.

## B.2 Identifier les variables déterminantes

Consacrés au développement de modèles et de solutions pour fluidifier le marché de l'emploi, la majorité des travaux en économie standard se distinguent également du fait de l'hypothèse relativement forte sur laquelle ils s'appuient : la théorie du choix rationnel.

**La théorie du choix rationnel** constitue un paradigme dominant en économie. Elle consiste à attribuer à l'agent un comportement rationnel — c'est-à-dire individualiste et calculateur — visant à maximiser son bien-être indistinctement de son origine sociale. Ainsi, l'agent, par exemple le travailleur, est dit « rationnel » si, par le biais d'un calcul coût-bénéfice, ses choix lui permettent d'obtenir le plus grand profit en fournissant le moins de ressources.

Cette hypothèse de rationalité des agents a plusieurs conséquences sur l'appréhension par les économistes de la mobilité géographique des professionnels. La première conséquence est que le travailleur construit rationnellement son choix de mobilité selon les informations qu'il a en sa possession. Ainsi, pour les économistes, non seulement la rationalité des agents rend possible la construction de modèles économiques anticipant leurs décisions (différents modèles économétriques sont ainsi développés pour



estimer la propension de groupes d'individus à changer de zone d'emploi), mais elle peut également donner des éléments aux pouvoirs publics pour « *faire émerger un autre comportement individuel* » (Lemoine et Wasmer, 2010, 10) en influant sur les variables les plus déterminantes dans la mobilité géographique. Le **contexte économique** joue évidemment un rôle dans la propension des individus à être mobiles. Le niveau du taux de chômage global en particulier agit négativement sur la mobilité. En effet, comme le disent Lemoine et Wasmer (2010), « *les demandeurs d'emploi n'ont pas nécessairement envie de payer le prix de la migration vers les régions plus dynamiques s'il y a de fortes chances pour qu'ils y restent au chômage* ». À l'inverse, les phases de croissance, allant de pair avec une hausse du revenu des ménages, encouragent la mobilité. Le contexte économique peut aussi fortement influencer sur la production de nouveaux logements, qui agit à son tour sur les mobilités. Par conséquent, pour reprendre Debrand et Taffin (2005), « *la mobilité semble être doublement procyclique ; elle est à la fois influencée par le cycle économique d'ensemble et par le cycle immobilier* ». Dans l'ensemble, la littérature indique néanmoins que les caractéristiques du ménage et du logement ont plus d'effet que l'environnement économique dans le choix de mobilité des agents (Debrand et Taffin, 2005). Plusieurs variables sont ainsi généralement testées, comme dans ce tableau tiré d'une enquête statistique sur les ressources et les conditions de vie réalisée par l'Insee.

## Facteurs influençant la propension des ménages à changer de zone d'emploi entre 2010 et 2012

	Paramètre	Pvalue	Effet marginal (en points)
Constante	-1,214	0,000	
Age : 22-30	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Age : 31-35	-0,195	0,160	-3,3
Age : 36-45	-0,212	0,116	-3,5
Age : 46+	-0,474	0,002	-6,7
Ingénieur, grande école, 3e cycle, doctorat	-0,046	0,770	-0,9
2e cycle ou 1er cycle universitaire	0,003	0,977	0,1
Bac général, pro. ou techno.	-0,017	0,894	-0,3
BEPC, CAP, brevet pro., inférieur à CEP	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Femme	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Homme	0,258	0,007	5,7
Age du conjoint : 22-30	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Age du conjoint : 31-35	-0,020	0,907	-0,4
Age du conjoint : 36-45	-0,157	0,354	-2,7
Age du conjoint : 46+	0,006	0,974	0,1
Diplôme du conjoint : Ingénieur, grande école, 3e cycle, doctorat	0,065	0,738	1,3
Diplôme du conjoint : 2e cycle ou 1er cycle universitaire	0,244	0,065	5,4
Diplôme du conjoint : Bac général, pro. ou techno.	0,168	0,225	3,5
Diplôme du conjoint : BEPC, CAP, brevet pro., inférieur à CEP	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Personne seule	-0,055	0,889	-1,0
En couple, le conjoint travaille	-0,091	0,413	-1,6
En couple, le conjoint ne travaille pas	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Pas d'enfant	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
1 enfant	-0,258	0,021	-4,2
2 enfants ou plus	-0,268	0,019	-4,3
Paris	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Aire urbaine de + de 50 000 hab	-0,484	0,000	-6,8
Aire urbaine de - de 50 000 hab	-0,325	0,016	-5,1
Rural	-0,326	0,013	-5,1
Autre CS	0,116	0,548	2,4
Cadres	0,384	0,019	9,1
Professions intermédiaires	0,393	0,004	9,3
Employés	0,138	0,342	2,9
Ouvriers	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Locataire hors HLM	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Locataire HLM	-0,518	0,000	-7,1
Logé à titre gratuit	-0,239	0,178	-3,9
Accédant, ne répond pas à la question du remboursement	-0,610	0,007	-7,8
Accédant, rembourse - de 750 euros par mois	-0,652	0,000	-8,1
Accédant, rembourse + de 750 euros par mois	-0,792	0,000	-9,0
Propriétaire non accédant	-0,842	0,000	-9,2
Agriculture	-0,092	0,795	-1,7
Industrie	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Construction	0,041	0,828	0,8
Commerce et transports	0,314	0,030	7,2
Tertiaire	0,015	0,912	0,3
Public	0,252	0,016	5,6
Privé	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
<b>nombre d'observations</b>	<b>4536</b>		
<b>nombre de migrations</b>	<b>162</b>		
<b>AIC</b>	<b>1244,5</b>		
<b>% concordant</b>	<b>81,6</b>		

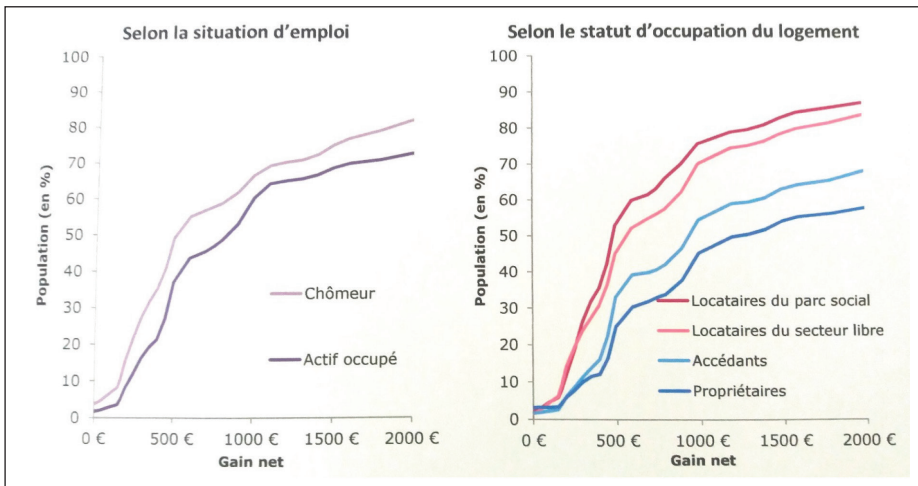
Source : SRCV (2010-2012); Note : régression logistique (probit) de la probabilité de changer de zone d'emploi. Champ : actifs âgés de 22 ans ou plus. Lecture : en 2010, par rapport à un ménage «repère» (dont la personne de référence est d'âge situé entre 22 et 30 ans, avec une formation inférieure au bac, de sexe féminin, sans enfant, etc.), avoir un enfant, toutes choses égales par ailleurs, diminue de 4,2 points la probabilité de changer de zone d'emploi.

- Le **sexe** apparaît dans de nombreux cas comme une variable déterminante, avec, dans le tableau ci-dessus une différence positive de 5,7 points pour un répondant homme par rapport à un répondant femme. Le sexe semble également affecter la décision au sein d'un couple hétérosexuel : la mobilité du couple est plus probable lorsque le changement d'emploi se situe du côté de l'homme, car les chances d'une forte progression de carrière sont perçues comme étant de son côté. Évidemment, cet écart entre les sexes est à associer à des écarts présents dans d'autres dimensions du travail (salaires, plafonds de verre, etc.). Nous reviendrons en détail sur les problèmes de cette répartition genrée de la mobilité dans la partie suivante dédiée aux arbitrages de la mobilité analysés par la sociologie.

- Le **statut d'occupation** affecte également fortement la propension à la mobilité résidentielle. Les propriétaires ou accédants, ainsi que les titulaires d'un logement social, semblent ainsi moins enclins à la mobilité. Les premiers ont des contraintes financières et sont engagés dans le remboursement de mensualités qui, plus elles sont élevées, plus les dissuadent de déménager. Les seconds prennent un risque trop élevé en déménageant, puisqu'ils peuvent perdre leur avantage monétaire. Autrement dit, la mobilité a un « coût » directement imputable au logement (Terra Nova, 2017). Une enquête du Crédoc montre ainsi que *« la moitié de la population serait prête à déménager pour un travail qui lui rapporterait un “gain net” de 800 € chaque mois ; un quart de la population serait prêt à déménager pour 400 € de plus ; un gain net de 500 € pousserait par ailleurs 37 % des actifs occupés à déménager, contre 49 % des chômeurs ; cette même somme encouragerait à la mobilité 25 % des propriétaires n'ayant plus d'emprunt à rembourser, 33 % des accédants à la propriété, 45 % des locataires du secteur libre et 53 % des locataires du secteur social »* (Bigot, Daudey, Hoibian, 2014). Une tendance qui s'accroît au fur et à mesure des années, puisque, comme le soulignent Lemoine et Wasmer (2010, 59) : *« la hausse des prix du foncier et des loyers décourage évidemment la mobilité de tous, sauf des locataires qui peuvent être amenés à déménager pour retrouver des loyers raisonnables »*. La question des mobilités géographiques des travailleurs est ainsi fortement imbriquée dans celle du marché du logement. Rupert et Wasmer (2012) soulignent à ce titre que la

régulation du marché du logement et les taxes foncières ont des effets sur le taux de mobilité des foyers. Toujours selon Rupert et Wasmer (2007), « *les pays où l'indicateur de complexité du droit locatif est plus élevé sont ceux où la mobilité géographique est la plus faible* ». De ce point de vue, la régulation du logement et du système d'impôts associé fait partie des leviers possibles pour stimuler la mobilité (nous y reviendrons dans la troisième section de ce rapport portant plus précisément sur les politiques publiques).

## Le prix de la mobilité

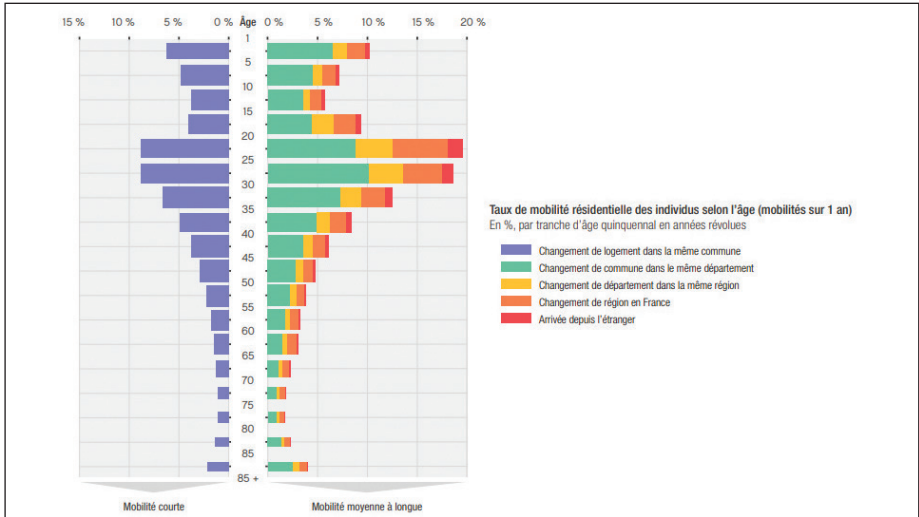


Source : Crédoc, enquête « Conditions de vie et aspirations », juin 2013.

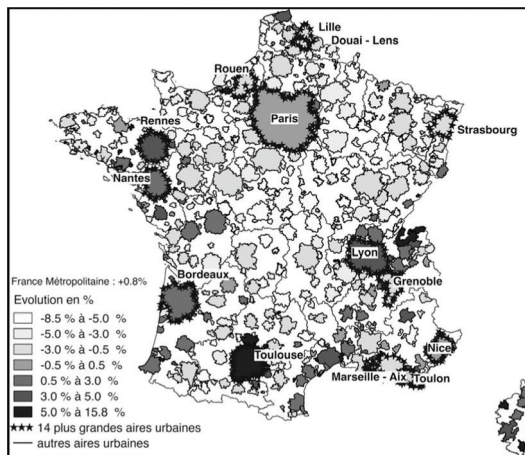
- La **localisation géographique** des agents joue un rôle non négligeable avec une mobilité toujours plus forte au départ des communes les plus urbaines et peuplées, en particulier Paris, et une mobilité moins importante depuis les communes rurales.
- **L'âge** est également un facteur déterminant sur la mobilité résidentielle. Laferrère (2007) montre qu'il a un corollaire important, à savoir l'ancienneté de l'occupation du logement. Comme nous l'avons souligné ci-dessus, plus l'attachement au domicile est fort (que ce soit parce que l'on est propriétaire,

ou locataire du secteur social), plus la propension à être mobile est faible. Par conséquent, plus l'agent est jeune, plus sa propension à la mobilité est forte, et ce de façon très sensible pour les moins de 30 ans. Le taux de chômage étant plus élevé chez les jeunes, l'enjeu pour cette partie de la population est « *de pouvoir se rapprocher des zones d'emploi lorsqu'ils vivent dans des zones moins favorisées du point de vue économique* » (Eyméoud et Wasmer, 2016). On constate ainsi une forte mobilité de la population jeune dans les grandes aires urbaines. L'âge va certainement de pair avec d'autres éléments ayant trait à la **situation familiale**, le fait d'avoir des enfants étant négativement corrélé avec la mobilité (plus de 4 points en moins pour un foyer avec un enfant ou plus).

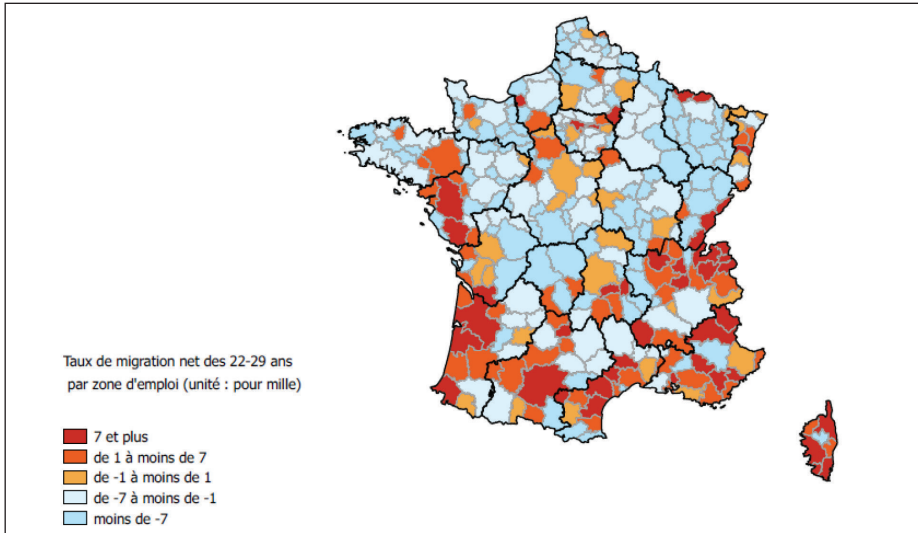
## Taux de mobilité résidentielle des individus selon l'âge (Baccaini, 2018)



## Évolution de la population active de 25 à 54 ans dans les grandes aires urbaines entre 2006 et 2011 (Eyméoud et Wasmer, 2016)

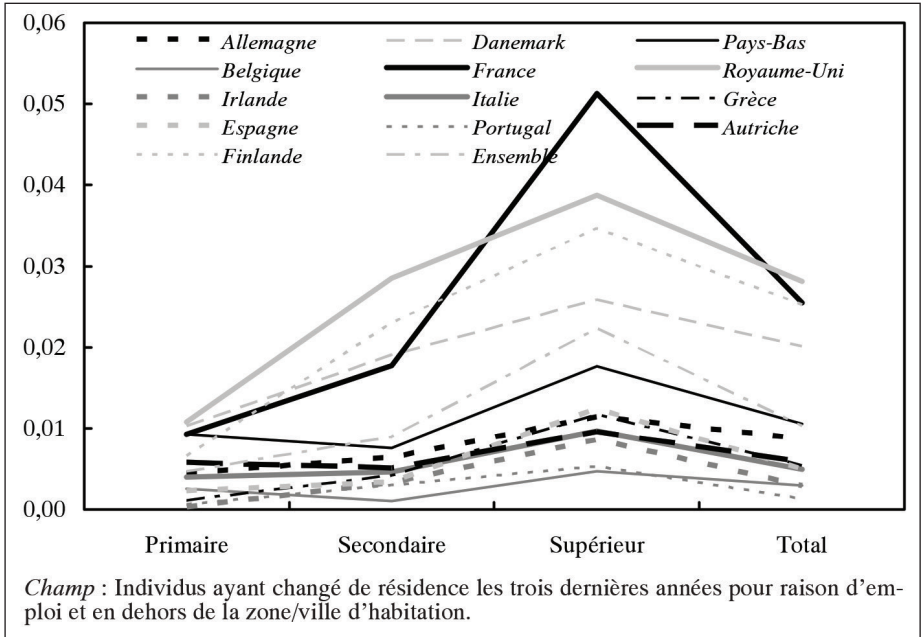


## Taux de mobilité nets des 22-29 ans entre zones d'emploi en 2014 (IGF, 2016)



• Le **niveau de qualification** favorise également la mobilité géographique. On remarque notamment qu'en France, plus qu'ailleurs, plus le niveau de diplôme est élevé, plus la mobilité est élevée. Ainsi, pour les catégories **socioprofessionnelles** les plus élevées (professions intermédiaires et cadres), on observe entre 2010 et 2012 une différence positive de plus de 9 points par rapport à des ouvriers, et de 7 points par rapport à des employés, tandis que les catégories sociales au **niveau de revenu** le plus élevé sont toujours les plus mobiles. Comme le disent Debrand et Taffin (2005), « *davantage de ressources diminuent l'ancienneté [dans un même poste]. L'effet est plus fort dans le premier quartile de revenu, ce qui témoigne de contraintes des coûts de mobilité* ». Lemoine et Wasmer (2010) soulignent la multiplicité des autres facteurs qui peuvent expliquer de tels écarts et la difficulté à les déterminer. Nous reviendrons, dans la partie C., sur quelques-unes des réponses permises par les approches développées en sociologie.

## Mobilité résidentielle pour raison d'emploi par niveau d'études (1995-2001) (Wasmer, 2005)



On peut noter également l'importance du **secteur d'activité** sur les comportements de mobilité, avec des secteurs comme le transport ou certaines professions de la fonction publique où les mobilités sont institutionnalisées, et des secteurs comme celui de l'agriculture qui, pour des raisons évidentes, ne sont pas compatibles avec une forte mobilité.

Bien entendu, l'ensemble de ces critères peuvent se cumuler ou s'articuler de différentes manières. Par exemple, alors que la mobilité géographique des jeunes est très forte, elle apparaît aussi extrêmement différenciée selon le niveau de formation, le niveau de qualification de l'emploi qu'ils recherchent et les caractéristiques des territoires de départ et d'arrivée (Lemistre et Magrini, 2010). Les questions posées en filigrane sont aussi celles de la régulation de l'économie et celle de la place des politiques publiques en général (logement, assistance sociale, fiscalité) pour influencer l'effet de l'une ou l'autre de ces



variables. Dans la partie III de ce rapport, nous verrons précisément comment ces politiques ont évolué au fil des décennies, quels sont leurs effets sur les mobilités géographiques et le rôle des acteurs sociaux dans cette évolution.

### B.3 L'effet des stratégies d'entreprises

Si dans la théorie économique les travailleurs sont des agents rationnels, les entreprises elles-mêmes développent des stratégies de calcul et de maximisation de leurs bénéfices. Or, la mobilité des salariés peut dans certains cas être dans l'intérêt de l'entreprise, et dans d'autres cas lui porter préjudice. Ainsi, comme nous le rappelions ci-dessus, la mobilité géographique peut être conçue comme une variable d'ajustement pour l'entreprise.

Dans le cas où l'entreprise conçoit la mobilité comme la meilleure stratégie, il est possible de distinguer **mobilités internes** et **mobilités externes**. La mobilité interne correspond aux situations où l'entreprise va encourager une mobilité au sein de l'entreprise : parfois l'entreprise impose un choix au salarié entre mobilité interne géographique (garder le même poste, mais changer de lieu d'exercice) ou mobilité interne professionnelle (garder le même lieu d'exercice, mais changer de poste), voire un cumul entre ces formes de mobilité. Les mobilités internes peuvent parfois être pour l'entreprise un moyen d'éviter des mobilités externes, c'est-à-dire des licenciements, voire des plans de licenciement, d'une part, et/ou de nouveaux recrutements ou de l'externalisation des tâches, d'autre part. La mobilité géographique (flexibilité quantitative interne) « permet à l'employeur d'adapter la force de travail aux évolutions de l'organisation de l'entreprise, sans avoir à rompre le contrat, donc sans recourir à des mesures de flexibilité externe qui sont plus défavorables au salarié ». (Duclos et Kerbourc'h, 2006). La mobilité est donc associée par l'entreprise à un instrument de flexibilité.

Les stratégies de mobilité interne peuvent être plus ou moins concertées entre employeur et employé. De même, comme nous l'avons vu ci-dessus, certains groupes d'agents sont moins enclins à la mobilité, notamment parce qu'elle n'apparaît pas compatible avec leur situation familiale, de logement, ou leurs ressources économiques ou scolaires. Ainsi, les entreprises peuvent être

amenées à suggérer une mobilité à des agents pour lesquels elle ne s'intègre pas ou mal à la trajectoire et au contexte, tandis que d'autres vont profiter de leur capacité de mobilité pour augmenter leur employabilité. La littérature a, de fait, régulièrement souligné la façon dont la mobilité peut apparaître, selon la stratégie des entreprises et leur alignement avec celle des salariés, comme une **mobilité subie** ou comme une **mobilité choisie** par le salarié. En effet, on ne peut observer de façon similaire la mobilité du « *cadre qui est amené à changer de lieu de travail parce que sa fonction s'y prête ou parce que de telles mobilités lui font envisager des perspectives de carrières intéressantes* » et la mobilité de la « *vendeuse d'un grand magasin parisien contrainte de partir du centre de la ville à une boutique d'aéroport* » (Duclos et Kerbouch, 2006). Pour les salariés identifiés par l'entreprise comme étant à « haut potentiel », la mobilité va s'insérer dans une trajectoire réfléchie au long cours et de façon concertée avec le salarié. Ce dernier « *s'approprie une flexibilité dont il va essayer de tirer profit* », nous disent Duclos et Kerbouch, puisqu'elle lui permet de viser une promotion pertinente dans sa carrière ou une augmentation de salaire, voire une relocalisation liée à des projets personnels. À l'inverse, la mobilité apparaîtra subie à mesure qu'elle s'opère de façon dissociée des compétences, des projets et de l'ancrage des salariés. Comme nous le verrons dans la sous-partie suivante, les mobilités géographiques suscitées par l'entreprise, dans le cadre de plans sociaux notamment, peuvent être adossées à la menace du chômage ou d'une mobilité interne vers des métiers moins qualifiés (voir C.1). Les salariés les moins favorisés se trouvent alors dans l'obligation de jongler entre des contraintes géographiques et professionnelles qui, à l'inverse des « hauts potentiels », ne s'inscrivent pas dans une trajectoire concertée et maîtrisée. Lemoine et Wasmer (2010) déplorent ainsi que les mobilités soient plus souvent subies que choisies, et aient « *tendance à renforcer le dualisme du marché du travail et les inégalités selon le niveau de qualification* » que nous avons pu explorer ci-dessus.

Si, dans de nombreux cas, le marché du travail et les entreprises incitent ou contraignent les travailleurs à la mobilité, il est des situations où la mobilité s'oppose aux stratégies des employeurs. On peut notamment considérer les situations où l'employeur investit dans les compétences du salarié. La littérature

en distingue, à ce titre, deux types :

- des **compétences générales**, utiles à tous types d'emplois, pouvant être mobilisées par les employés dans un processus de mobilité externe, c'est-à-dire pour changer d'entreprise si l'occasion se présente. Les formations diplômantes sont le plus souvent un excellent support de mobilité externe pour les salariés puisqu'elles peuvent être reconnues et rétribuées à l'extérieur de la firme dans laquelle ils travaillent (Dupray et Hanchane, 2001).
- des **compétences spécifiques**, propres aux métiers de l'entreprise, acquises de façon souvent informelle lors de situations vécues au cours de leurs activités, et par conséquent moins transférables lors d'une mobilité. Toujours selon Dupray et Hanchane (2001), l'acquisition de compétences par le biais de formations spécifiques désavantage la mobilité puisque ces compétences sont moins transférables.

Wasmer (2006) montre ainsi que les entreprises comme les salariés sont encouragés à développer des compétences spécifiques alors que ce sont précisément celles-ci qui vont freiner la mobilité du travail. Plus encore, l'économiste montre que la protection de l'emploi augmente la rentabilité de compétences spécifiques puisque, lorsqu'ils sont moins menacés, les salariés ne sont pas incités à se protéger en développant des compétences généralistes. Ainsi, plus le droit du travail est protecteur des salariés, plus les entreprises sont elles-mêmes encouragées à investir dans les compétences spécifiques de leurs salariés. Selon Lemoine et Wasmer (2010, 14), « *les compétences qui sont spécifiques à un type d'emploi génèrent un surplus, ou quasi-rente, qui peut être partagé par l'employeur et les salariés* ». Nous détaillerons dans la troisième section du rapport les stratégies internes des entreprises et leurs métamorphoses en lien avec celles des politiques publiques.

Dans cette partie, nous avons pu voir ce qu'une approche statistique, issue en particulier de l'économie standard, permet d'apporter à l'analyse de la mobilité géographique des travailleurs : la mise en évidence des variables déterminantes dans la mobilité et les stratégies d'entreprises comme facteur de mobilité. Toutefois, cette approche comporte quelques limites en ce qu'elle part d'un présupposé fort en individualisant les choix des travailleurs, et en prenant les injonctions à la mobilité comme allant de soi. Nous proposons de compléter

cette lecture en prenant le point de vue des approches en sociologie et en géographie, dont le propre est de prendre davantage en compte les groupes et le contexte social au sein duquel les individus prennent leurs décisions, et de poser un regard plus critique sur les injonctions à la mobilité.

## C. Conception sociologique et géographique : comprendre les arbitrages de la mobilité

Dans cette dernière partie, nous compléterons notre réflexion sur les conditions de possibilité de la mobilité en considérant les conceptions sociologiques de la mobilité géographique. Ces conceptions ont pour spécificité d'avoir un regard moins spontanément positif sur la mobilité, et s'intéressent à l'exploration des formes pratiques que celle-ci peut prendre. Les travaux en sociologie, mais également en géographie, mettent ainsi davantage l'accent sur les dimensions qualitatives de l'enquête, intégrant dans leur méthodologie les outils de l'entretien, de l'observation ethnographique et de la description cartographique. Nous montrerons que cette approche de la mobilité privilégie à la fois l'analyse des inégalités dans la mobilité géographique — qu'il s'agisse d'inégalité matérielle ou de positions sociales liées notamment au sexe du travailleur — et celle des arbitrages concrets que les travailleurs doivent négocier pour réduire l'incertitude.

### C.1 La mobilité, miroir des inégalités sociales et de carrière

Comme nous l'avons vu avec les facteurs de mobilité évoqués ci-dessus, tous les individus n'ont pas la même propension à être mobiles. Cette propension relative à la mobilité n'est pas intrinsèque aux individus ni simplement dépendante des opportunités professionnelles qui leur sont proposées. Comme le résume Ravelli (2008), « *la seule référence au huis clos de l'entreprise ne suffit pas à comprendre les choix de mobilité* ». La mobilité géographique des salariés doit être comprise en lien avec leur position sociale. Pour Cresswell (2006), il ne faut alors pas confondre la « mobilité » avec le simple « mouvement » :

la mobilité est un mouvement ancré dans un contexte social, fruit d'une position et de représentations propres à cette position. Une observation plus qualitative nous permet à ce titre de comprendre que les inégalités dans la mobilité géographique sont le produit d'inégalités matérielles, mais aussi symboliques entre les individus. « *Loin d'être une ressource univoque qui serait au service des travailleurs, la grande mobilité reproduit les segmentations socioprofessionnelles et spatiales qui structurent les inégalités entre travailleurs et révèle le jeu notamment des inégalités de genre* » (Sigaud, 2019).

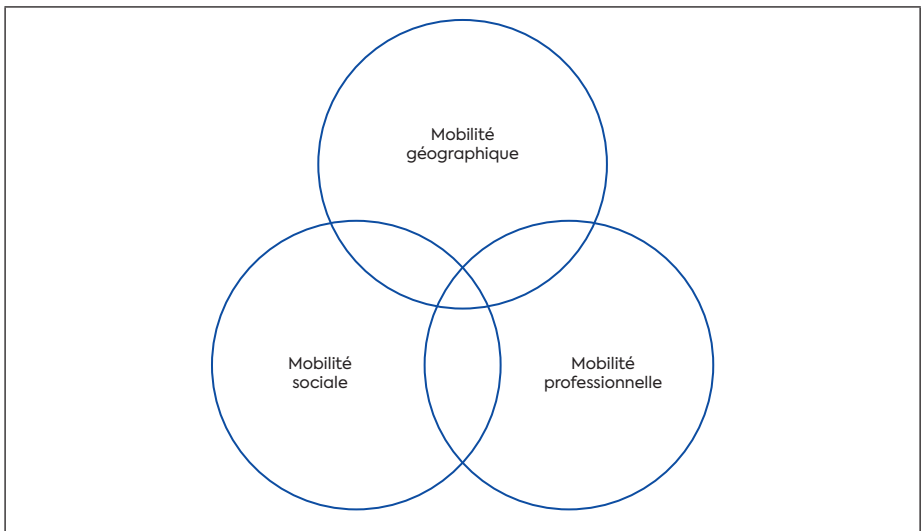
Ravelli (2008) montre ainsi, dans une enquête portant sur la relocalisation de salariés du secteur pharmaceutique, que pour les salariés issus de catégories sociales élevées, au sein desquelles la mobilité est un principe extrêmement valorisé, cette dernière permet aux individus de perpétuer un statut déjà acquis. À l'inverse, pour les salariés issus de classes moyennes ou populaires, notamment ceux issus de l'immigration, la mobilité est plutôt associée à la contrainte et au sacrifice pour espérer obtenir une ascension sociale et se détacher du milieu d'origine – et ce même s'ils sont devenus cadres. L'auteur montre qu'à position égale dans l'entreprise, il y a une corrélation entre la position sociale d'origine et la propension à la mobilité. Pour l'auteur, la mobilité peut ainsi être lue comme une mesure indirecte de la reproduction sociale, s'appuyant sur l'ensemble des liens et représentations associées à la mobilité, souvent intégrés dès les premières années de vie.

La mobilité reflète également les positions différenciées au sein de l'entreprise et le rapport à la hiérarchie. En effet, en comparant les stratégies différenciées des cadres et des ouvriers face à la mobilité, Ravelli montre que les cadres, tant qu'ils s'identifient plus facilement aux intérêts de l'entreprise (du fait d'une position proche de la direction à la fois socialement et professionnellement, et de bénéfices directement tirés d'une progression éventuelle de l'entreprise), sont plus enclins à placer ces intérêts avant leur stabilité domestique. Les cadres passent d'ailleurs une part importante de leur temps à adapter leur quotidien aux contraintes de mobilité professionnelle de l'entreprise. Aussi, la mobilité géographique des cadres est le plus souvent associée à une évolution professionnelle qui encourage la mobilité géographique. À l'inverse, les ouvriers et techniciens tendent à mettre leurs économies dans un lieu de résidence qu'ils

vont fortement investir année après année. N'ayant généralement que peu de possibilités de progression dans l'entreprise, les ouvriers n'acceptent que rarement le sacrifice spatial et vont opter pour une mobilité professionnelle qui les fera changer d'emploi sur le même territoire, voire accepter une période de chômage. Certains des techniciens observés par Ravelli vont pour leur part choisir une reconversion ou la création d'entreprise.

De ce point de vue, il faudrait toujours penser la mobilité géographique dans une relation dynamique avec la mobilité sociale et la mobilité géographique. Alors que pour un cadre issu d'une classe supérieure la mobilité géographique est fortement encouragée, voire normalisée par le milieu social d'origine, pour un cadre issu d'une catégorie moins favorisée, elle est synonyme de rupture. De même, alors que pour un cadre la mobilité géographique est synonyme de mobilité professionnelle et sociale, elle ne l'est pas pour un ouvrier, qui l'assimilera à un sacrifice potentiellement désocialisant et professionnellement désavantageux.

### Une relation dynamique entre trois formes de mobilité : sociale, professionnelle et géographique



On retrouve le même type de relations dynamiques entre ces trois formes de mobilité lorsque l'on observe au prisme de la mobilité géographique le cas des inégalités entre les sexes. Berteaux-Wiame (2008) prend dans son enquête le cas des cadres de banque, parmi lesquels on trouve une forte similitude quant au niveau de diplômes et une forte homogamie conjugale (c'est-à-dire des relations conjugales entre banquiers). Ce que l'autrice montre, c'est que malgré cette homogamie, on observe des stratégies de mobilité fortement différenciées selon qu'on est un homme ou une femme dans la banque. Alors que pour les hommes, les phases dites « *d'adaptation aux évolutions personnelles* » (comme une naissance) sont toujours perçues comme « *conjoncturelles et réversibles* », chez les femmes, elles sont perçues comme un fait permanent et souvent irréversible. Du fait de ce stigmate de genre, les hommes se voient plus souvent proposer des opportunités de mobilité leur permettant de suivre des objectifs d'ascension professionnelle. Les femmes se retrouvent ainsi fréquemment dans une position d'« *apporteuses de stabilité* », organisant leur mobilité pour permettre à leurs compagnons d'atteindre ces objectifs. L'autrice ajoute que lorsque les femmes souhaitent choisir leur mobilité, le travail de négociation avec le mari et l'entreprise est particulièrement plus lourd pour elles.

On peut conclure en insistant sur le fait que les catégories professionnelles (cadre, technicien, employé ou ouvrier) ne peuvent pas être considérées de façon homogène. Une lecture sociologique plus attentive permet de montrer que les stratégies au sein d'une même catégorie sont hétérogènes, qu'elles dépendent de l'origine socioethnique ou du sexe des individus.

## C.2 L'inscription territoriale et familiale : avec ou contre la mobilité ?

Aux origines sociales et statuts professionnels s'ajoutent les logiques d'inscriptions territoriales et familiales qui influent sur la mobilité ou l'immobilité. Vignal (2005 a) montre l'importance du travail d'articulation que le salarié doit mettre en œuvre pour concilier la stratégie de mobilité et ses liens avec son entourage. En effet, l'inscription territoriale des salariés peut être un motif

important de refus pour une mobilité. Pour comprendre pourquoi les mobilités sont loin d'être mécaniquement acceptées lors des restructurations, Vignal étudie en particulier le cas de salariés qui ont « *contourné, adapté, voire refusé* » la mobilité lors de la délocalisation de leur entreprise à 200 kilomètres de distance. Trois résultats principaux ressortent de son enquête : elle confirme d'abord que des perspectives inégales d'ascension donnent lieu à des choix différenciés. Les migrations professionnelles accentuent ainsi potentiellement, comme nous l'avons vu ci-dessus, les inégalités sociales entre des individus à « haut potentiel » qui choisissent la mobilité et des individus contraints à un choix entre mobilité subie et chômage. Vignal montre ensuite l'importance du réseau développé sur le territoire : le maillage social développé sur le territoire constitue ainsi une ressource (à la fois économique et morale) et un rapport au monde (des routines, des habitudes) qu'il n'est pas aisé de reconstituer et donc risqué d'abandonner lors d'une mobilité. Il faut à ce titre rappeler les complémentarités qui peuvent exister entre le phénomène de mobilité et les attaches géographiques (Bourgain et Gilson, 2020). Alors que certains travaux en économie standard dénoncent les formes d'enracinement qui empêchent les mobilités, et que des travaux empiriques critiques observent les conséquences néfastes de la mobilité sur l'ancrage social des individus, il apparaît nécessaire de rappeler que les attaches géographiques sont souvent ce qui va rendre la mobilité possible et vivable sur le long terme – soit que l'individu parvienne à préserver ses attaches d'origine, soit qu'il parvienne à en développer de nouvelles dans son nouveau lieu de résidence. Le cercle familial en particulier peut aussi être une réponse aux moments de précarité et d'instabilité professionnelle. Loin de s'opposer à la mobilité, l'ancrage matériel et symbolique apparaît être au cœur d'une mobilité réussie. Le troisième résultat de l'autrice consiste ainsi à noter que la migration n'est pas définitive. En effet, dans son enquête, elle constate que deux tiers des salariés mutés avec période probatoire ont finalement refusé la mutation, car elle causait trop de désorganisation dans le ménage, et que la moitié des salariés ayant accepté la mutation composent avec un système de « double résidence », c'est-à-dire qu'ils et elles construisent une vie entre deux territoires, l'un dédié aux activités professionnelles et l'autre à la vie domestique.



Le tableau ci-dessous synthétise une typologie de quatre arbitrages constatés par Vignal (2005 b) :

### Mode de fonctionnement des logiques familiales dans les arbitrages de mutation-migration ou de licenciement-ancrage (Vignal, 2005 b)

		Aménagement des choix	
Choix territoriaux et professionnels		Confrontation des logiques familiales et professionnelles	Non-confrontation des logiques familiales et professionnelles
	Mutation-migration	<b>Migration de compromis familiaux :</b> la migration est organisée autour d'un système de double résidence.	<b>Migration de carrière :</b> les logiques professionnelles prennent le pas sur les logiques familiales.
	Licenciement-ancrage	<b>Ancrage d'affiliation familiale :</b> la non-mobilité donne lieu à une longue période de chômage pour qu'une mobilité ne perturbe pas l'organisation du ménage.	<b>Ancrage de projet :</b> la non-mobilité donne lieu à une courte période de chômage organisée autour d'un projet de reconversion.

L'ensemble de ces choix et arbitrages réalisés par les individus montre alors la nécessité de dépasser une lecture binaire entre mobile et immobile. Déjà parce qu'il existe différentes formes de mobilité que les travaux statistiques tendent parfois à occulter. En effet, les mobilités géographiques peuvent s'incarner à la fois dans des mobilités résidentielles (un déménagement pour aller habiter dans une autre région ou un autre département) et dans des mobilités pendulaires (des déplacements quotidiens ou hebdomadaires entre le domicile et le lieu de travail). Ainsi, en plus de la simple mobilité géographique dont nous avons donné une définition ci-dessus, nous pouvons distinguer deux sous-catégories : la mobilité résidentielle et la mobilité pendulaire. La **mobilité résidentielle** est définie par Vignal (2006) comme « *le changement de logement au cours d'une période donnée. Les termes de "mobilité résidentielle" et de "déménagement" sont donc synonymes* ». Tandis que la statistique mesure la mobilité résidentielle de façon systématique comme « *la proportion d'individus*

ou de ménages ayant une ancienneté dans le domicile actuel inférieure à douze mois » (Lemoine et Wasmer, 2010), de nombreux travaux en sociologie et en géographie tentent d’aller voir comment cette mobilité se construit. D’autre part, la **mobilité pendulaire** (également appelée mobilité alternante, ou mobilité haute) est définie comme l’ensemble des déplacements quotidiens permettant de rejoindre son lieu de travail ou d’étude.

Les sociologues Gallez et Kaufmann (2019) montrent, pour aller plus loin, que les travaux qui s’intéressent aux mobilités spatiales distinguent même quatre formes principales de mobilité spatiale selon que la temporalité de la mobilité est courte ou longue, et selon qu’elle est interne ou externe au bassin de vie.

### Les quatre formes principales de mobilité spatiale (Gallez et Kaufmann, 2019)

	Temporalité courte	Temporalité longue
Interne à un bassin de vie	Mobilité quotidienne	Mobilité résidentielle
Vers l’extérieur d’un bassin de vie	Voyage	Migration

Les auteurs insistent sur la nécessité — notamment au vu du développement accéléré des infrastructures de transport et de communications — d’observer les articulations existantes entre ces différentes formes de mobilité et donc de questionner la pertinence de ces segmentations. Pour Viry, Kaufmann et al. (2015), la spécificité de la mobilité contemporaine est en effet sa « réversibilité », c’est-à-dire que non seulement les déplacements sont plus fréquents et plus rapides, mais également de moins en moins définitifs. Cette réversibilité s’exprime à la fois dans la possibilité de revenir facilement physiquement dans l’espace que l’on a quitté, mais également de maintenir des relations sociales avec les groupes d’individus à distance (qu’il s’agisse de collègues ou de proches).

De la même façon, le travail de Vignal (2005 a,b,c) dans son ensemble nous permet à la fois de constater l’étendue des types de mobilité et l’articulation entre ces types et de repenser la distinction entre mobilité et immobilité. Enfin, l’auteur nous permet de rappeler que ne pas être mobile ne signifie pas ne

pas être actif. Il faut en effet considérer l'ensemble des efforts et ressources nécessaires pour maintenir des liens sociaux primordiaux. Prenant en compte ce travail, le fait de rester dans le même espace géographique peut être considéré comme un choix de mobilité résidentielle, entraînant lui-même potentiellement une mobilité sociale et professionnelle. Une erreur d'analyse consisterait ainsi à penser que les personnes qui « choisissent le licenciement » sont passivement responsables de leur précarité alors que cette décision est précisément le fruit d'un arbitrage actif entre des logiques familiales et des logiques professionnelles.

### C.3 Une mobilité de classe ?

Nous proposons de conclure cette partie sur les conceptions sociologiques et géographiques des mobilités géographiques par une synthèse exploratoire établie par le géographe Jean Ollivro pour complexifier les distinctions habituellement établies entre « mobile » et « immobile », et entre mobilité « subie » et mobilité « choisie ».

Dans un article de 2005, Ollivro constate l'omniprésence des injonctions à la mobilité et d'un contexte poussant au mouvement perpétuel. Il note que, tout en constituant un phénomène social total, la mobilité se décline de façon très différenciée selon les catégories sociales auxquelles appartiennent les individus. La société serait ainsi constituée de « classes mobiles » selon le géographe, hiérarchisées selon l'accès à la mobilité, mais également selon l'accès à la fixité. L'auteur propose ainsi de dépasser la dichotomie entre mobilité subie et mobilité choisie, mais également entre mobilité et immobilité, pour creuser les nuances produites par les inégalités dans la mobilité géographique. Ainsi, selon lui, dans cette société de classes mobiles, les individus se partagent non pas entre deux classes, les « mobiles » et les « immobiles », mais au moins entre quatre classes :

- **Fixité et mobilité choisies** : les classes les plus favorisées bénéficient d'une mobilité choisie et d'une fixité choisie. Ces personnes, souvent de hauts dirigeants, disposent de moyens matériels suffisants pour posséder un logement en centre-ville ainsi qu'un logement secondaire dans des espaces où

elles se ressource. Leur position hiérarchique étant élevée, elles peuvent faire venir leurs subalternes à elles, ou choisir de se déplacer. Comme le dit Adey (2010, traduit par Sergot et al., 2012), « *disposer d'une plus grande maîtrise de sa mobilité ne signifie cependant pas nécessairement être plus mobile. Cette maîtrise se traduit par une plus grande capacité à décider de manière autonome quand et comment pratiquer la mobilité, mais aussi à se soustraire aux obligations de mobilité* ».

- **Fixité subie et mobilité choisie** : plus nombreuse et travaillant généralement directement en lien avec les hauts dirigeants, une deuxième classe, composée essentiellement de cadres voire d'employés, a la possibilité de choisir la situation géographique de son lieu de résidence, mais n'a généralement pas les moyens de vivre dans la proximité immédiate de son lieu de travail en centre-ville. Cette classe tend donc à articuler une position professionnelle à une résidence permanente en périphérie qui lui offre un meilleur cadre de vie.

- **Fixité choisie et mobilité subie** : une troisième classe, plus hétérogène, est constituée de personnes n'ayant pas ou peu accès aux infrastructures de mobilité, de groupes sociaux ayant choisi un mode de vie organisé autour de la vie locale, et de groupes d'individus très jeunes, âgés ou à mobilité réduite pour lesquels le domicile d'origine est le seul espace rassurant. L'accès aux nouvelles technologies et à l'automobile est un facteur déterminant de la mobilité de cette catégorie.

- **Fixité et mobilité subies** : enfin, la quatrième classe apparaît être la moins bien dotée en ressources pour participer au jeu d'une société mobile. Elle est constituée des personnes les plus défavorisées, contraintes de vivre dans l'extrême périphérie des espaces urbains. Elles sont ainsi à la fois contraintes à la fixité, puisque ces espaces sont les seuls qui apparaissent financièrement accessibles, mais également à une forte mobilité pendulaire puisque leur lieu de travail est situé en ville.

Le terme de « classe » n'est pas donné au hasard par l'auteur, puisque celui-ci souligne l'interdépendance entre ces groupes pour faire fonctionner l'économie. Ainsi, si certains individus peuvent choisir d'être mobiles ou, au contraire, choisir de rester au même endroit, c'est le plus souvent parce que d'autres individus sont contraints à la mobilité, ou à la fixité pour répondre

à leurs choix. Les individus ne se distingueraient ainsi pas tant du fait d'être ou de ne pas être « **effectivement** » fixes ou mobiles, mais du fait d'avoir les ressources, les techniques et la légitimité pour être potentiellement fixes ou mobiles. Le véritable « capital » d'une société de classes mobiles serait ainsi moins la mobilité en tant que telle que la **motilité**, c'est-à-dire la capacité matérielle et cognitive à se mouvoir (Kaufmann, 2002). Selon une lecture en termes de classe, la motilité de certains groupes sociaux a des conséquences directes et indirectes sur la motilité d'autres groupes sociaux.

Dans cette première section, nous avons exploré les racines des injonctions à la mobilité géographique, à la fois comme produit d'un contexte historique et du développement rapide des infrastructures de transport et de télécommunications. Nous avons constaté que malgré les potentialités formelles et techniques de la mobilité, celle-ci dépend d'un contexte économique, social et politique qui la contraint plus ou moins. Il est ainsi apparu nécessaire d'observer comment la mobilité géographique se déploie concrètement. Nous avons évoqué deux conceptions qui ont prévalu dans l'étude scientifique des mobilités géographiques : l'approche de l'économie standard et de la gestion, et celle de la géographie et de la sociologie. La première, dont l'hypothèse part de la nécessité de faciliter les mobilités pour améliorer le fonctionnement du marché de l'emploi et la croissance des entreprises, nous a permis de saisir la multiplicité des facteurs individuels et organisationnels qui influent sur les mobilités. La deuxième approche, plus critique à l'égard des injonctions à la mobilité, met l'accent sur les inégalités face à la mobilité, soulignant les propriétés sociales et territoriales qui pèsent sur cette mobilité. Elle nous a permis de compléter l'analyse proposée par l'économie et la statistique en mettant l'accent sur les arbitrages concrets que nécessite la mobilité géographique des travailleurs au XXI<sup>e</sup> siècle.





## Partie 2

# Quelles métamorphoses de la mobilité géographique ?



# Quelles métamorphoses de la mobilité géographique ?

La première section de ce rapport nous a permis de souligner le contexte discursif, idéologique et infrastructurel de la mobilité des salariés. Différentes approches nous ont permis de mettre l'accent sur certains enjeux de la mobilité géographique des salariés.

Dans cette seconde section, nous proposons de profiter de ces différentes approches pour présenter un panorama des évolutions récentes de la mobilité des salariés en France. La section est ainsi découpée en trois parties. La première s'intéressera à la mobilité résidentielle des salariés (II-A), ses interactions avec la mobilité des entreprises, ouvrant sur une mise en perspective européenne permettant de cerner le positionnement de la France par rapport à ses partenaires européens – c'est la partie qui fait le plus appel à une approche statistique de la mobilité. La deuxième sous-partie se focalisera sur un phénomène incontournable de l'époque contemporaine, le télétravail (II-B), dont on verra qu'il peut accompagner des formes de mobilités courtes ou longues, mais qu'il constitue également une forme de mobilité en soi – elle mêle approche statistique et qualitative pour cerner la question du télétravail. Enfin, la troisième partie s'appuiera sur les récits d'adhérents de la CFTC à propos de mobilités vécues de près ou de loin en tant que salariés (II-C). S'appuyant sur une approche qualitative, cette dernière partie nous permettra notamment d'affiner la notion de dichotomie usuelle entre mobilité subie et mobilité choisie, mais également d'identifier les facteurs qui contribuent à améliorer ou dégrader le vécu des salariés dans la mobilité.

## A. Évolution des mobilités en France : quelles tendances ?

Cette première partie reprendra les travaux récemment publiés sur l'évolution des mobilités géographiques en France. La première sous-partie s'intéressera à la mobilité résidentielle, décroissante depuis une vingtaine d'années, et fortement contrastée géographiquement selon le statut social et professionnel des salariés (II-A.1). La deuxième sous-partie abordera en retour la mobilité des employeurs, permettant de voir que les emplois salariés sont symétriquement répartis de façon inégale sur le territoire (II-A.2). Les travaux les plus récents nous permettent ainsi d'affirmer que les mobilités des actifs et celles des pourvoyeurs d'emplois se renforcent mutuellement – plus précisément, les salariés semblent choisir des mobilités les rapprochant des centres d'emploi et les entreprises semblent choisir des localités situées près des bassins de travailleurs (II-A.3).

### A.1 Une mobilité résidentielle en baisse récente, contrastée géographiquement et socialement

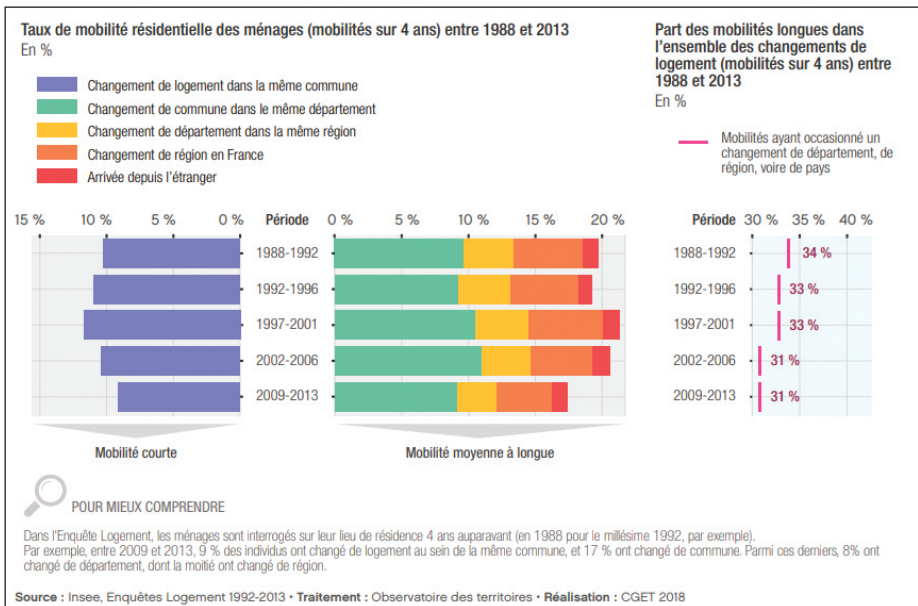
Dans cette sous-partie, nous nous proposons de revenir sur les chiffres produits ces dernières années, donnant une idée de l'évolution des mobilités géographiques en France, qui s'appuie principalement sur un rapport produit par l'Observatoire des territoires en 2018. Ces dernières décennies, l'évolution de la mobilité géographique en France peut être synthétisée en quatre points : la **baisse tendancielle de la mobilité résidentielle**, le **contraste d'attractivité** entre le Sud-Ouest et le Nord-Est, l'extension du mouvement de **périurbanisation**, la **distribution socioprofessionnellement marquée** de la population sur le territoire.

- **La mobilité résidentielle en baisse depuis le début des années 2000**

Contrairement à ce que pourraient laisser présupposer certains discours sur l'hypermobilité et la fluidité du monde contemporain, le niveau de mobilité

résidentielle des Français a atteint, au cours des années 2010, son plus faible niveau depuis les années 1980. Le rapport de l'Observatoire des territoires nous permet de constater, s'agissant de mobilité courte (changement de logement dans la même commune) ou longue (changement de commune, de département, de région), que la mobilité résidentielle semblait en progression à la fin du siècle dernier, puis a décliné au début des années 2000, et encore plus fortement à partir de la crise financière de 2008 (Baccaïni, 2018).

### Taux de mobilité résidentielle des ménages et part des mobilités longues entre 1988 et 2013 (Baccaïni, 2018)



#### • Un contraste entre Nord-Est et Sud-Ouest

Le même rapport produit par l'Observatoire des territoires nous indique que les mobilités résidentielles changent fortement de pôles d'attraction entre la fin des années 1960 et les années 2010. Entre 1968 et 1975, on constate un déficit migratoire dans les espaces ruraux les moins denses. À l'inverse, les couronnes

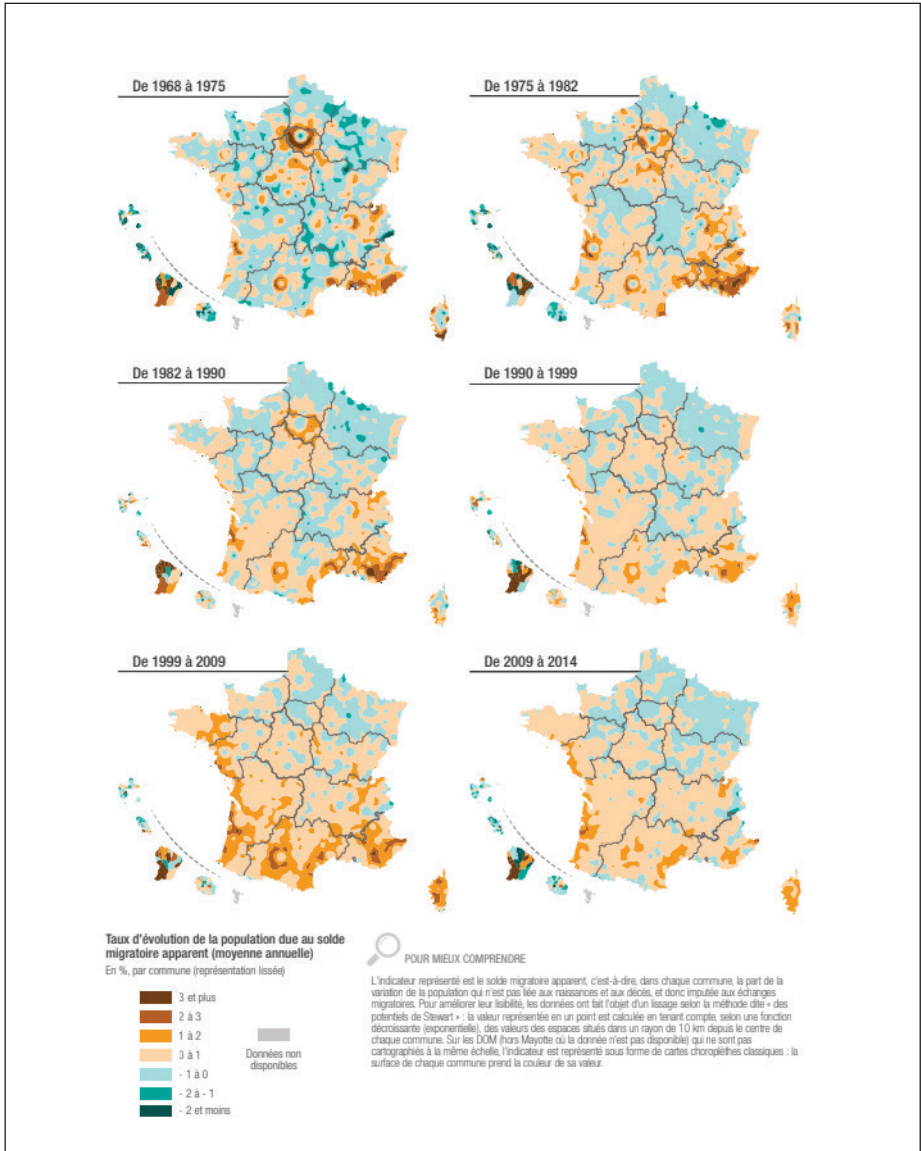
des grandes agglomérations, en particulier en Île-de-France et dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, obtiennent un solde migratoire positif. Comme on peut le voir au cœur des cartes présentées ci-dessous, à mesure que l'on avance dans le temps, l'attractivité des régions Occitanie (anciennement Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon) et Nouvelle-Aquitaine (anciennement Poitou-Charentes, Limousin et Aquitaine) s'accroît. Selon Baccaïni et al. (2018), aujourd'hui la géographie des mobilités résidentielles est caractérisée par une « *opposition entre un Sud-Ouest attractif et un Nord-Est qui perd plus d'habitants qu'il n'en gagne* » (2018).

### • Un phénomène de littoralisation

Ce contraste semble se doubler d'un phénomène démographique de **littoralisation** qui expliquerait les évolutions récentes des mobilités.

Évolution de la population  
due au solde migratoire  
>>>

## Évolution de la population due au solde migratoire (Baccaini, 2018)



« La **littoralisation** est un processus de concentration des populations et des activités humaines le long ou à proximité des littoraux. Elle est sous-tendue par deux grandes logiques d'attractivité :

- une logique de l'ordre de la production matérielle qui vise à la recherche d'une efficacité économique croissante liée à la mondialisation et à la maritimisation des échanges et permise en particulier par la révolution des transports maritimes et terrestres ;
- une logique de récréation, de recherche d'aménités : tourisme, recherche d'un cadre de vie pour les lieux de résidence, associés ou non aux lieux de travail, etc.

L'attraction contemporaine des littoraux occupés est à l'origine d'une densification croissante des aménagements et de concurrences ou de conflits entre activités et acteurs. Ces activités se complètent ou s'excluent ».

Source : Géoconfluences (ENS Lyon) – <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire>

### • Une périurbanisation de plus en plus étendue

Un deuxième phénomène se joint au phénomène de littoralisation, c'est l'extension du processus de périurbanisation. En effet, à mesure que l'on avance dans le temps, les agglomérations et leur couronne semblent de moins en moins attractives et les zones rurales semblent afficher un solde migratoire de plus en plus neutre ou positif. Sur toute la période analysée, on constate ainsi que les grands pôles urbains restent globalement déficitaires, les pôles urbains de taille moyenne connaissent une période d'attractivité jusqu'au milieu des années 2000, tandis que les petits pôles ne cessent de gagner en attractivité depuis les années 1990. Les auteurs affirment de même que « les espaces les moins denses, qui étaient en déficit migratoire il y a cinquante ans, étaient dans les années 2000 dans leur ensemble en passe de connaître la plus forte croissance migratoire » (Baccaïni et al., 2018). En effet, dans le milieu des années 2000, les communes multipolarisées (situées entre plusieurs bassins d'emploi) connaissent leur plus haut niveau de croissance (entre 0,7 % et 0,8 % par an).

« La **périurbanisation** correspond à l'extension des surfaces artificialisées en périphéries des agglomérations urbaines. [...] Plusieurs sont en concurrence : on estime parfois que la périurbanisation ne correspond qu'aux surfaces bâties en périphéries urbaines qui sont sans contact avec le bâti existant, et parfois que la périurbanisation concerne toutes les constructions nouvelles en périphéries. Certaines formes d'urbanisme comme le lotissement ou l'aménagement concerté (les fameuses ZAC) et certaines formes paysagères comme l'habitat pavillonnaire ou le mitage sont symptomatiques, voire symboliques du phénomène de périurbanisation. »

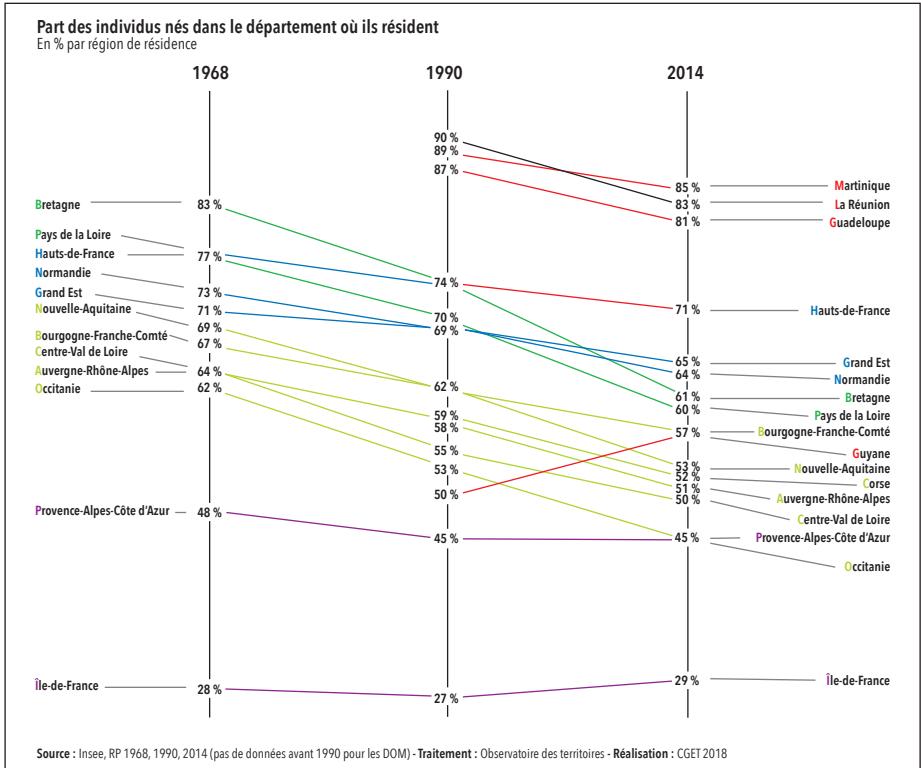
La dynamique de périurbanisation des dernières décennies est sans aucun doute la conséquence à la fois de la démocratisation de l'automobile et de l'attrait du logement individuel.

Source : Géoconfluences (ENS Lyon) – <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire>

## • L'importance des catégories socioprofessionnelles dans la mobilité géographique

Un dernier élément notable dans la littérature est l'impact des catégories socioprofessionnelles des individus dans l'évolution de leur mobilité. Baccaïni et al. s'intéressent à ce titre à l'évolution de la proportion d'individus qui vivent dans leur lieu de naissance et l'évolution des trajectoires de mobilité des populations selon leur région entre 1968 et 2014. Différents constats ressortent de leur étude : premièrement, la propension des individus à quitter leur région de naissance varie en fonction des régions (elle est la plus élevée dans trois des quatre régions ultrapériphériques d'outre-mer — Martinique, Réunion, Guadeloupe — et la plus basse en Île-de-France) ; deuxièmement, la propension générale des individus à rester dans leur région de naissance diminue entre 1960 et 2014 dans la quasi-totalité des régions (la Guyane et, dans une moindre mesure, l'Île-de-France faisant exception), correspondant à la période décrite ci-dessus de hausse des mobilités jusqu'aux années 2000.

## Part des individus nés dans le département où ils résident par région de résidence (Baccaïni, 2018)



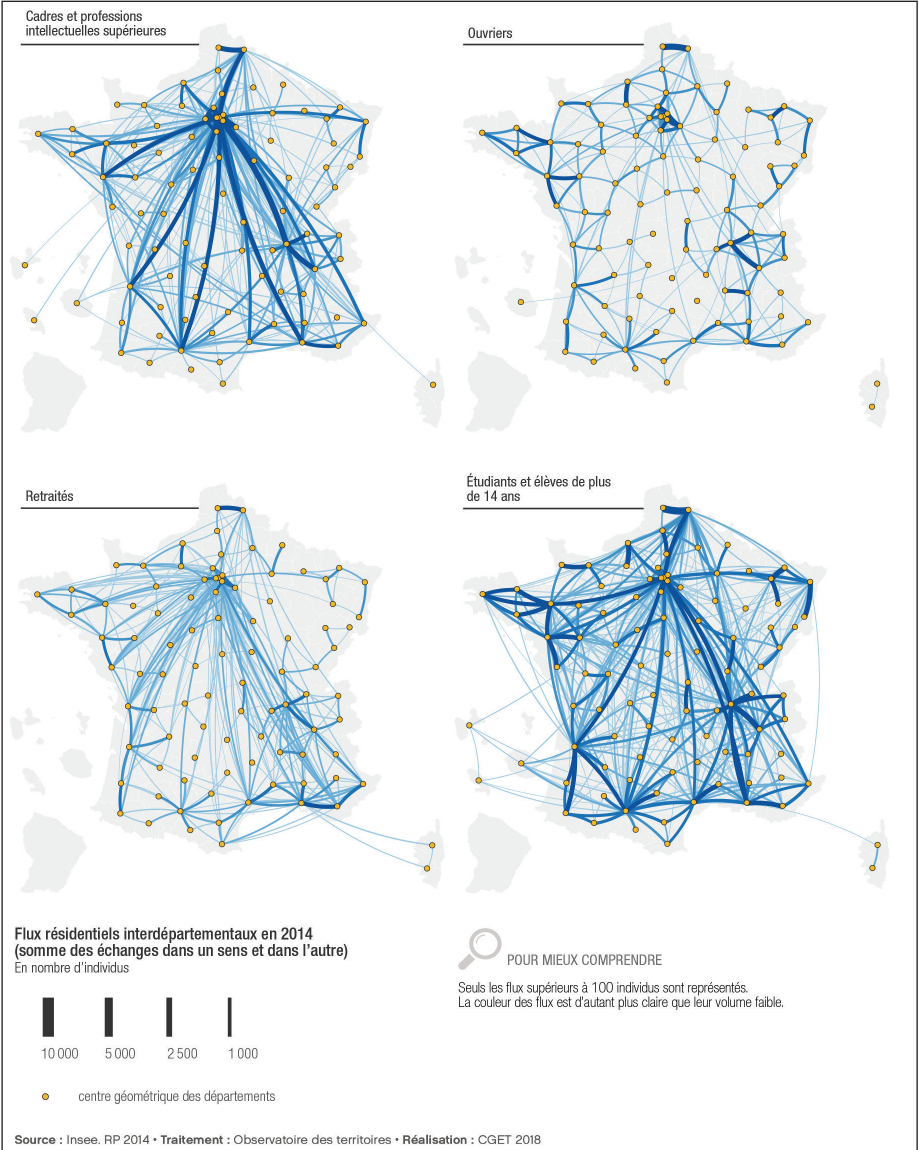
Si la propension à changer de région ne s'applique pas de façon homogène à toutes les régions, il existe cependant des tendances communes à la hausse sur l'ensemble du territoire. Cela s'explique par au moins deux phénomènes visibles sur l'ensemble du territoire : l'augmentation générale en proportion des groupes socioprofessionnels les plus mobiles (les cadres, les professions intermédiaires et les employés) et la diminution de la part des populations les moins mobiles (les ouvriers et les agriculteurs). Comme le soulignent Baccaïni et al., « la répartition de ces groupes dans la société [...] a évolué et avec elle le niveau global de mobilité des Français au cours de leur vie » (2018). En effet, en s'intéressant



aux comportements mobilitaires selon les catégories socioprofessionnelles des individus, les auteurs montrent que les comportements sont fortement différenciés entre quatre catégories (cf. cartes ci-dessous) :

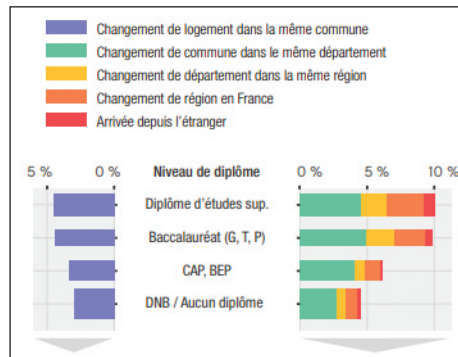
- Les **cadres, professions intellectuelles supérieures et professions intermédiaires** : parmi les populations les plus mobiles, leurs mobilités résidentielles se font selon un centre constitué par Paris et l'Île-de-France, vers une périphérie incarnée par les métropoles régionales ;
- Les **étudiants** : également parmi les populations les plus mobiles, ils circulent généralement soit entre grandes villes d'une même région, soit d'une métropole à l'autre ;
- Les **retraités** : parmi les populations les moins mobiles, ils vont vers « *les littoraux ouest et sud-est du pays, mais aussi vers des départements situés à proximité de leur lieu de résidence antérieur* » ;
- Les **ouvriers et employés** : leur mobilité résidentielle se fait à proximité, généralement vers des départements voisins.

## Logiques résidentielles selon le profil des individus (Baccaini et al., 2018)



Ces trajectoires de mobilité socioprofessionnellement différenciées peuvent également être expliquées par deux autres variables déjà évoquées ci-avant (I-B.2) : l'âge et le niveau de diplôme. Concernant l'âge tout d'abord, on constate que le pic de mobilité se situe entre 20 et 30 ans, et que la mobilité ne cesse ensuite de décroître jusqu'à 80 ans. La surreprésentation de personnes nées pendant l'après-guerre (du fait dudit « baby boom » allant de la fin des années 1940 à la fin des années 1950) explique ainsi qu'une part croissante d'individus a changé de région à partir de 1968.

### Taux de mobilité résidentielle sur un an des individus selon le niveau de diplôme et le groupe socio professionnel (Baccaïni et al., 2018)



Concernant le **niveau de diplôme**, on constate que plus le diplôme des individus est élevé, plus la propension à construire une mobilité est forte. Les auteurs associent ce constat au fait que les plus diplômés sont tendanciellement ceux qui vont avoir les ressources économiques nécessaires pour prendre en charge une telle mobilité, avoir des facilités à accéder aux informations susceptibles de les aider à organiser cette mobilité, et disposer des opportunités les plus étendues sur le territoire. Comme le dit Sigaud, « si la mobilité géographique a des effets positifs essentiellement pour les plus diplômés, c'est aussi parce que ceux-ci disposent des ressources nécessaires pour réussir leur "entrée en territoire" » (Sigaud, 2015). L'augmentation du nombre de diplômés serait ainsi un autre

facteur contribuant à expliquer l'augmentation des mobilités interrégionales, or on passe de 20 % d'une génération diplômée du baccalauréat en 1968 à plus de 80 % en 2018. Ce constat est toutefois à relativiser pour ce qui concerne les dernières décennies et à l'avenir : en effet, les travaux publiés par le Centre d'études de l'emploi montrent que si « *jusqu'au début des années 1990, l'âge, le sexe et le niveau de diplôme des individus mobiles réduisaient légèrement le risque de perdre son emploi* », ce « *risque est aujourd'hui indépendant des caractéristiques des salariés mobiles* » (Sigaud, 2015). Ceci expliquerait en partie le ralentissement observé dans les mobilités résidentielles des actifs.

Pour conclure, si l'on observe l'évolution des mobilités géographiques durant ces dernières décennies, on constate une augmentation générale des mobilités courtes et longues jusque dans les années 2000, puis une diminution jusque dans les années 2010. Ces évolutions apparaissent fortement contrastées entre les régions observées, notamment entre le Nord-Est et le Sud-Ouest, par le biais d'un phénomène de littoralisation, et également au sein des régions à travers un phénomène de périurbanisation. Enfin, ce contraste peut en grande partie être mis en regard de certaines métamorphoses dans la sociologie de la population française : l'augmentation de la proportion de cadres et de professions intermédiaires, la baisse du nombre d'agriculteurs et d'ouvriers, le vieillissement de la population et l'augmentation du nombre de diplômés.

## A.2 Des emplois salariés répartis de façon inégale sur le territoire

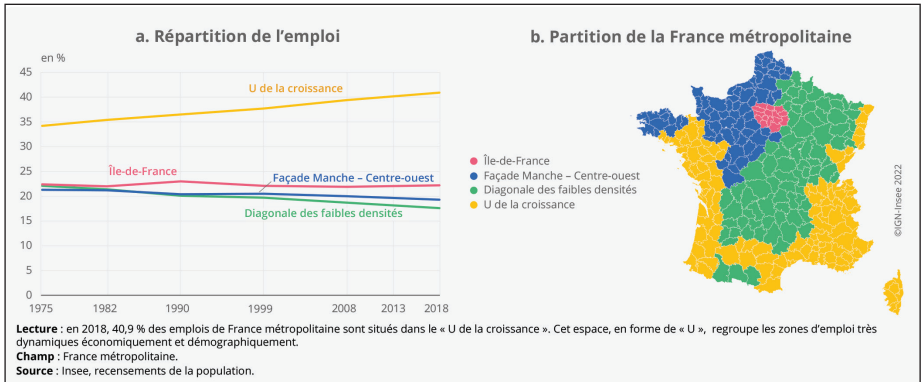
Il est important de compléter l'analyse de l'évolution des mobilités des individus par une analyse de la mobilité des entreprises elles-mêmes et de la répartition de l'emploi sur le territoire. En effet, les travaux les plus récents montrent des influences mutuelles entre migrations des personnes et migrations des emplois. Arnoult et Duhautois (2019) observent en particulier que les entrées de population et les entrées d'emploi s'influencent mutuellement (s'il y a migration des personnes alors il y a création d'emplois, et vice versa), tandis que les départs de population influencent directement les sorties d'emplois (mais pas l'inverse). Les auteurs expliquent cela par le fait que « *les comportements*

*migratoires mettent plus de temps à s'adapter à des changements dans l'emploi que l'inverse : un choc négatif sur l'emploi aura des répercussions sur les mobilités résidentielles qui ne seront pas immédiates » (Arnoult et Duhautois, 2019). Ils montrent également que si l'on s'attarde sur la nature des contrats proposés, l'influence de la création d'emplois sur les mobilités des populations peut varier : les mouvements de population sont ainsi influencés par la création de CDI, et beaucoup moins par la création de CDD, tandis que les mouvements de population influencent à l'inverse la création de CDD. De façon générale, Arnoult et Duhautois concluent que « l'attractivité résidentielle et l'attractivité économique sont fortement liées, mais l'emploi suit la population plus que l'inverse » (2019).*

On retrouve ainsi des phénomènes communs entre l'évolution des mobilités des salariés et celle de la distribution de l'emploi sur l'espace français : le premier est une littoralisation de l'emploi entre 1975 et 2018, le second est une augmentation de l'emploi salarié autour des grandes agglomérations et pôles économiques portée par les entreprises de taille intermédiaire (ETI), les petites et moyennes entreprises (PME) et les micro-entreprises.

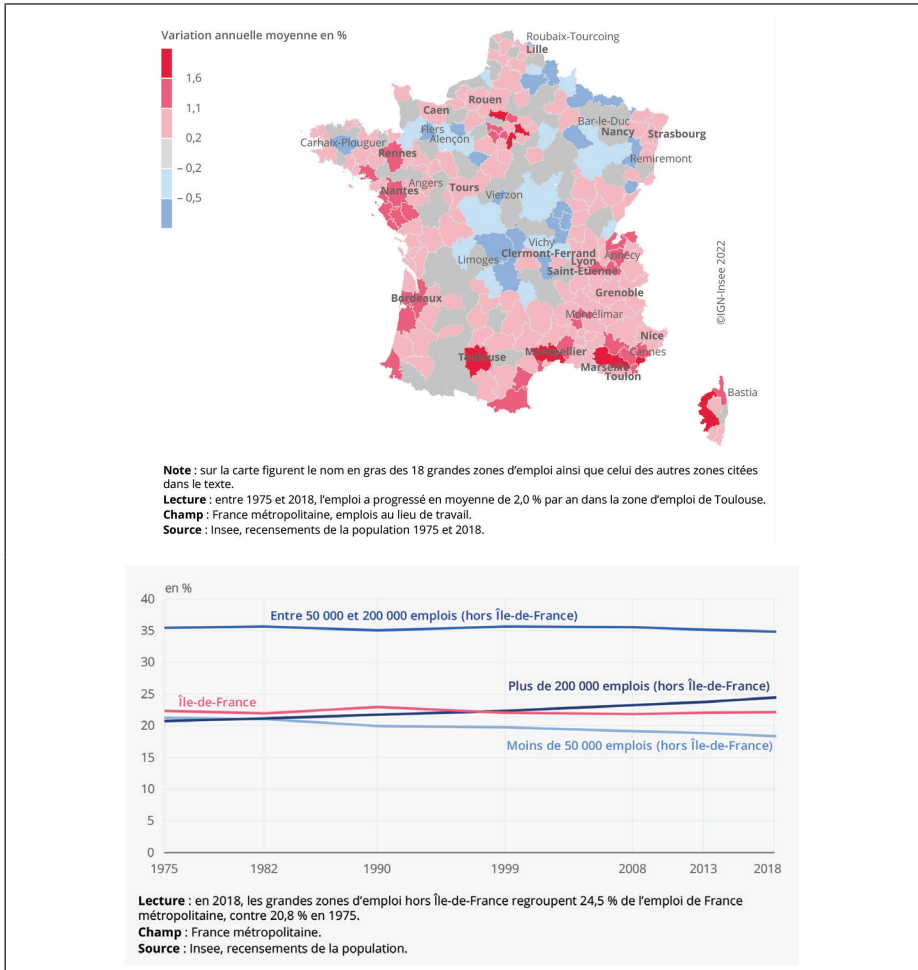
À propos de la **littoralisation de l'emploi salarié**, l'Insee découpe la France en quatre zones pour expliquer les évolutions contemporaines. On trouve ainsi l'Île-de-France, zone à forte activité historique dont la part d'emploi reste stable dans le temps ; la « diagonale des faibles densités » allant des Ardennes au Massif central, dont la part d'emploi est en déclin constant depuis 1975 ; le « U de la croissance », allant des côtes atlantique et méditerranéenne, c'est la zone la plus dynamique – en plus d'intégrer une grande partie du littoral métropolitain, cette zone englobe l'axe allant de la vallée du Rhône à l'Alsace ; enfin, on trouve une zone composée de la façade de la Manche et du Centre-Ouest, où la dynamique est intermédiaire.

## Partition de la France métropolitaine en quatre grands espaces (Manné, Méreau, Michaïlesco, Rousseau, 2022)



Au sein de ces zones, on observe un deuxième phénomène, à savoir une concentration de l'emploi autour des grands pôles, renforçant le phénomène de périurbanisation décrit plus haut. Les travaux de l'Insee montrent non seulement que, sur les 287 zones d'emploi de France métropolitaine, l'emploi augmente de plus de 35 % dans un quart de ces zones, recouvrant pour une grande part le « U de la croissance », mais également que l'attraction générée par les agglomérations avait tendance à susciter la constitution de grands pôles d'emplois autour de ces agglomérations. Ainsi, selon l'Insee, « depuis 1975, la concentration de l'emploi s'accroît dans les grandes zones d'emploi, soit celles de plus de 200 000 emplois, situées hors Île-de-France » (Manné, Méreau, Michaïlesco, Rousseau, 2022).

## Évolution de l'emploi par zone d'emploi entre 1975 et 2018



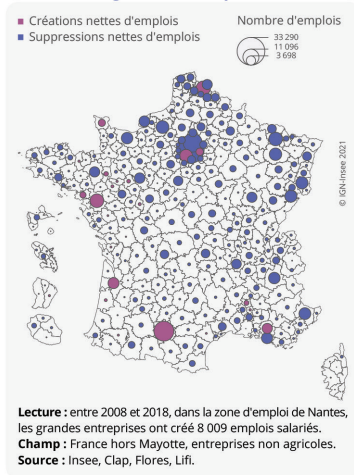
Cette tendance est principalement due à l'agrégation de PME et TPE autour des grandes entreprises et multinationales historiquement situées au sein des pôles économiques. En effet, « *les PME, y compris les micro-entreprises, sont souvent liées aux activités présentes ou dépendent de l'activité des grandes entreprises et des ETI* » (Insee, 2021). En observant le ratio entre créations et

suppressions d'emplois par catégories d'entreprises et zones d'emploi, on voit que si l'emploi salarié dans les grandes entreprises diminue dans la plupart des zones d'emploi (hormis les zones de Toulouse, Nantes et Lille), celui-ci augmente sensiblement dans l'Ouest, le Sud et le Rhône du fait de la création d'emplois par les ETI, les PME et les micro-entreprises, accélérant le phénomène de périurbanisation dans ces zones, et accentuant le contraste avec le Centre et le Nord-Ouest désertés (cf. II-A.1). On voit également que ce sont les PME et, dans une moindre mesure, les ETI qui suscitent une augmentation de l'emploi salarié dans la plupart des zones d'emploi du Sud et de l'Ouest situées à plus grande distance des pôles économiques les plus dynamiques.

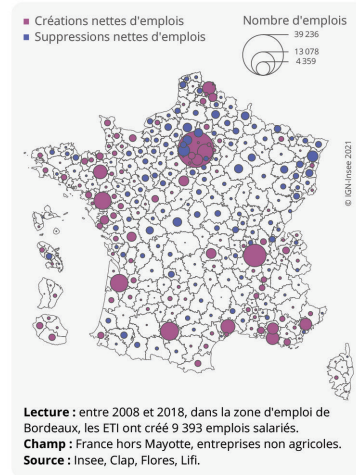


## Créations et suppressions d'emplois par catégories d'entreprises et zones d'emploi (Insee, 2021)

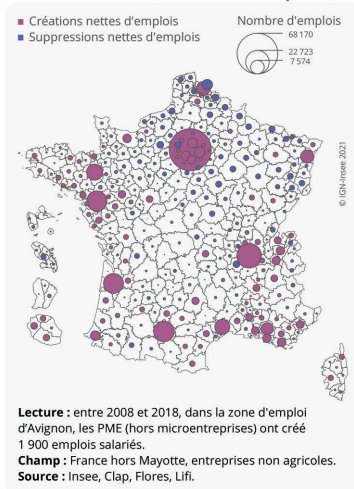
### ► 1. Créations et suppressions nettes d'emplois entre 2008 et 2018 dans les grandes entreprises



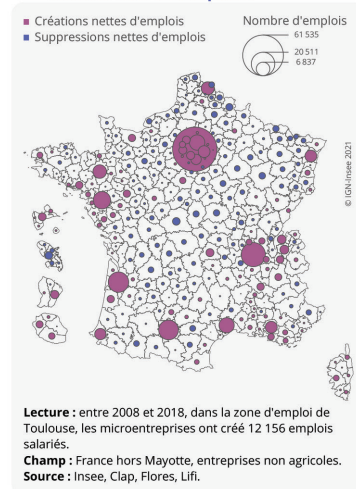
### ► 2. Créations et suppressions nettes d'emplois entre 2008 et 2018 dans les ETI



### ► 3. Créations et suppressions nettes d'emplois entre 2008 et 2018 dans les PME (hors microentreprises)



### ► 4. Créations et suppressions nettes d'emplois entre 2008 et 2018 dans les microentreprises



En conclusion de cette deuxième sous-partie, on observe que les mobilités des actifs et celles des pourvoyeurs d'emplois se renforcent mutuellement. Les salariés semblent choisir des mobilités les rapprochant des centres d'emploi, et les entreprises semblent choisir des localités situées près des bassins de travailleurs. On constate ainsi sans surprise que les phénomènes de littoralisation et de périurbanisation de la mobilité résidentielle se retrouvent dans la distribution de l'emploi sur l'espace français, à travers une littoralisation de l'emploi entre 1975 et 2018, et une augmentation de l'emploi salarié autour des grandes agglomérations et des pôles économiques portée par les entreprises de taille intermédiaire (ETI), les petites et moyennes entreprises (PME) et les micro-entreprises.

### A.3 Mise en perspective européenne

Pour terminer ce tour d'horizon de l'évolution des mobilités géographiques des salariés, penchons-nous maintenant succinctement sur les évolutions des mobilités géographiques des salariés à l'échelle européenne. En effet, l'Union européenne s'est structurée ces dernières décennies autour de l'idée d'une libre circulation des travailleurs conjointement à celle du marché unique. Il est par conséquent intéressant de se demander dans quelle mesure ce *leitmotiv* a trouvé des traductions concrètes. On constate ainsi que la France se situe dans la moyenne haute des pays où les actifs sont les plus mobiles, et qu'elle figure parmi les pays au sein desquels les travailleurs européens choisissent de migrer. Ces derniers sont le plus souvent des Portugais, des Italiens ou des Roumains. Les Français quant à eux migrent le plus souvent en Suisse, en Belgique et au Royaume-Uni. Si les chiffres présentés dans cette sous-partie mobilisent principalement des données issues de la période pré-Brexit, l'impact du retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne sur l'évolution des mobilités géographiques sur le continent est à suivre de près.

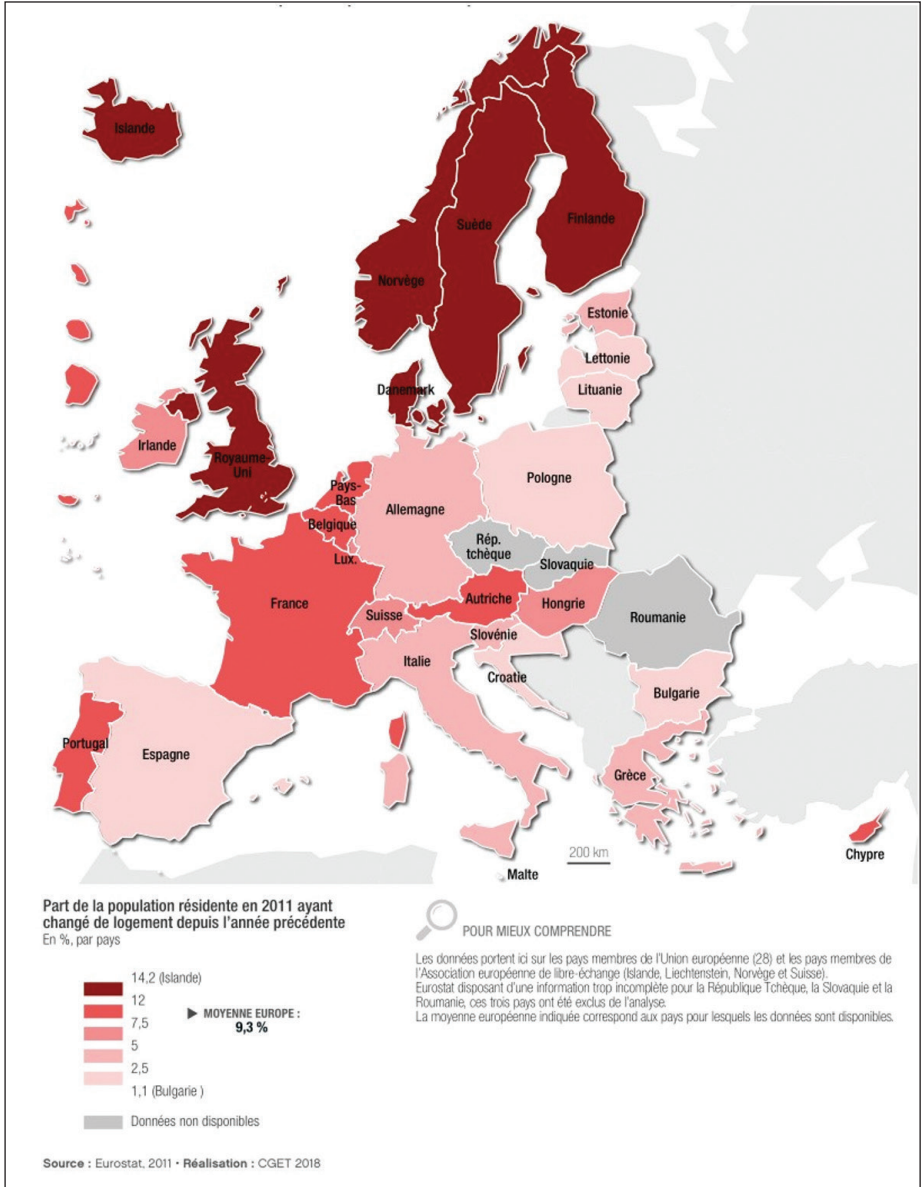
### • La France dans la moyenne haute européenne

Comme on le voit sur la carte ci-après, produite par l'Observatoire des territoires, les Français sont 11 % à changer de résidence tous les ans, soit 2 % plus mobiles que leurs voisins européens<sup>1</sup>, les faisant arriver en huitième position derrière cinq pays d'Europe du Nord (l'Islande, la Finlande, le Danemark, la Norvège et la Suède), le Royaume-Uni et le Portugal. La France se situe à ce titre devant l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne, dont seuls 2 % à 4 % de la population changent de logement chaque année.

Mobilité résidentielle  
en Europe  
>>>

(1) L'observatoire des territoires indique bien que les chiffres produits par Eurostat souffrent de l'impossibilité de comparer fidèlement la mobilité au sein de ces territoires puisque la France présente 101 départements quand l'Allemagne présente 429 arrondissements, et l'Islande, le Luxembourg, Chypre ou le Liechtenstein aucun en équivalence (Observatoire des territoires, 2018).

## Mobilité résidentielle en Europe (Eurostat, 2011)



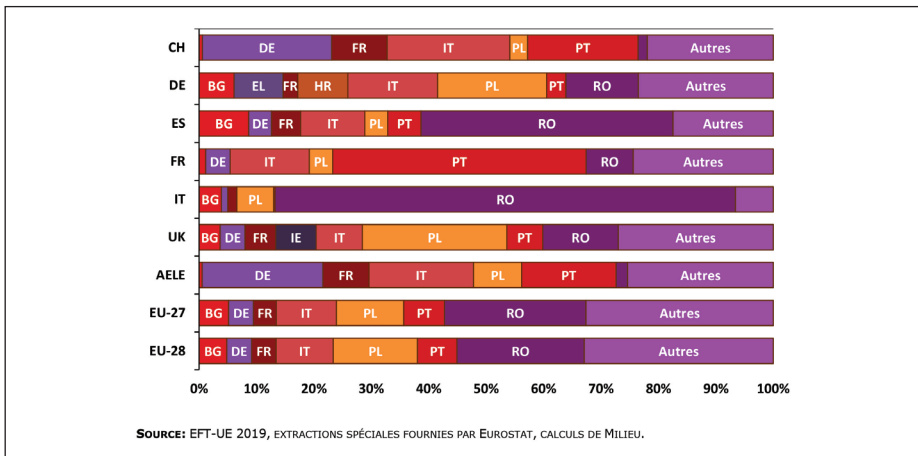
• Une mobilité intra-européenne vers l’Allemagne, l’Espagne, l’Italie et la France, et depuis la Roumanie, la Pologne, l’Italie, le Portugal et la Bulgarie

Les taux de mobilité résidentielle varient donc entre les pays européens, mais qu’en est-il de la part des Européens mobiles entre États membres ? Ce que montrent les statistiques de l’Union européenne, c’est que si la mobilité intra-européenne des citoyens européens continue de croître chaque année pour atteindre 4,2 % en 2019, cette croissance est moins forte que pendant la période 2012-2016.

En 2019, les 11,9 millions de travailleurs européens résidant dans un autre pays européen venaient principalement de Roumanie, Pologne, Italie, Portugal et Bulgarie, et vivaient en Allemagne, Espagne, France, Italie, Suisse et Grande-Bretagne.

Le groupe de travailleurs mobiles le plus important en France est constitué par les Portugais, puis par les Italiens. Les Français expatriés en Europe vivent pour leur part principalement en Suisse, en Belgique et au Royaume-Uni.

Répartition par nationalité des citoyens mobiles de l’EU-28 (20-64 ans) dans l’EU-28, dans les pays de l’AELE et dans les six principaux pays de résidence

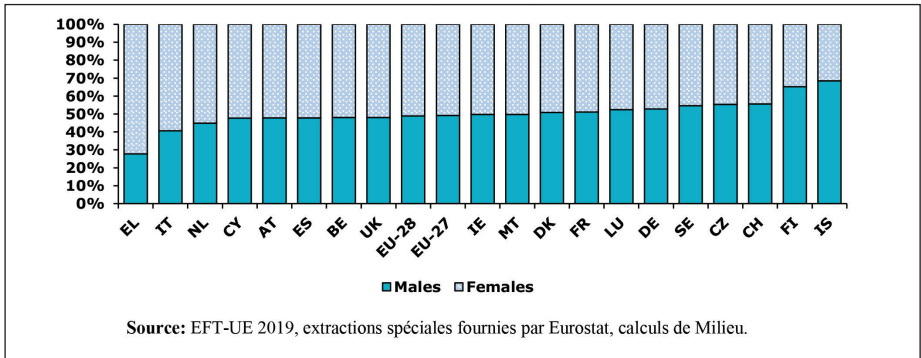


Selon Eurostat (Commission européenne, 2020), durant la seule année 2017-2018, 930 000 travailleurs européens ont quitté leur pays pour un autre pays européen. Cette année-là, les travailleurs mobiles européens se sont dirigés principalement vers l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie et la France. Ils avaient principalement la nationalité roumaine (163 000), allemande (161 000), britannique (110 000), polonaise (106 000) et italienne (89 000).

### • Des disparités femmes-hommes selon les pays

Les données fournies par Eurostat permettent de montrer que, si en moyenne on trouve une quasi-parité femmes-hommes dans la mobilité, on observe d'importantes disparités selon les pays. On atteint ainsi 72 % de femmes dans la mobilité en Grèce et 59 % en Italie, et à l'inverse 65 % d'hommes en Finlande par exemple. La France se situe pour sa part dans la moyenne.

### Répartition hommes-femmes des citoyens mobiles de l'EU-28 en âge de travailler, par pays de destination (UE et AELE), 2019



### • L'impact du Brexit

Le Royaume-Uni est le deuxième pays d'accueil pour les travailleurs mobiles de l'Union européenne (en 2019, 2,6 millions de travailleurs européens en mobilité habitent au Royaume-Uni). Toutefois, la mobilité vers le Royaume-Uni est en

importante baisse depuis le vote en faveur du retrait de l'Union européenne en 2016. L'entrée en vigueur de la fin de la libre circulation des travailleurs entre le Royaume-Uni et les 27 membres de l'Union européenne le 31 décembre 2020 aura sans doute une incidence encore plus forte sur la mobilité vers et depuis le Royaume-Uni. Ces évolutions sont à observer de près par les autorités françaises étant donné que les Français constituent une importante communauté du Royaume-Uni (estimée à 300 000 personnes).

L'ensemble des résultats présentés ci-dessus nous permet d'affirmer que bien qu'étant mouvante, la mobilité des travailleurs européens présente des régularités année après année. Ces régularités dépendent d'une multiplicité de facteurs entrelacés et difficiles à circonscrire : état du marché de l'emploi et du droit du travail dans le pays d'origine, disponibilité et coût du logement, qualité des services publics et droits sociaux, ainsi sans doute que des préférences et spécificités socioculturelles. De même, on peut imaginer que le manque de ressources financières et le poids des charges familiales impactent au moins autant les mobilités européennes que les mobilités nationales. Malheureusement, les données récoltées au niveau européen pâtissent d'un faible niveau de comparabilité et davantage d'enquêtes doivent être réalisées pour proposer des analyses fiables et stables sur la mobilité intra-européenne des travailleurs.

## **B. Le télétravail, porteur d'une nouvelle forme de mobilité**

Depuis au moins deux décennies, une modalité inédite de travail s'est fortement développée dans la plupart des pays de l'OCDE : le télétravail. La possibilité technique du télétravail encourage à déconstruire le lien entre l'espace physique sur lequel l'entreprise est installée et l'endroit depuis lequel le travailleur va effectuer les tâches qui lui incombent. Cette modalité de travail a ainsi des effets concrets sur la mobilité géographique et les conditions de travail des employés : elle peut par exemple permettre de nouvelles possibilités de mobilités résidentielles, ou engendrer des tensions entre les activités professionnelles et l'organisation du foyer lorsque les salariés sont contraints

de travailler à domicile. Dans le même temps, les conditions de mise en œuvre du télétravail sont hétérogènes au sein de la population des salariés, faisant du télétravail un nouveau support d'inégalités géographiques entre travailleurs. Cette partie a pour objectif de saisir comment, en ouvrant l'espace géographique au sein duquel les salariés peuvent travailler, le télétravail constitue le facteur d'une nouvelle forme de mobilité géographique.

### • Le télétravail, une pratique de plus en plus installée

S'il fut un temps une Arlésienne, le télétravail constitue aujourd'hui bel et bien une pratique installée, souvent réclamée du côté des salariés comme des employeurs. Nous l'avons vu en première section (I-A.3), les technologies de l'information et de la communication (TIC) engendrent beaucoup d'attentes parmi les promoteurs d'un changement dans les modalités d'exercice du travail salarié. Dès la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, l'idée que le travail puisse bientôt se faire à distance des locaux de l'entreprise grâce aux TIC fait florès. En 1971, l'entreprise de télécommunications American Telegraph Telephone (ATT) prédit que dès les années 1990, les Américains travailleront à distance depuis chez eux, améliorant ainsi fortement leurs conditions de vie. Au début des années 2000, le télétravail est pourtant encore peu répandu dans la population et présenté comme un projet au statut « *quasi expérimental* » (Largier, 2001). Le télétravail est ainsi longtemps apparu comme un « *serpent de mer que l'on ressort à chaque décennie pour appuyer certaines idées technologiques* » (Delhaye et al., 1996). Quelles que soient les sources choisies, le télétravail augmente de façon constante depuis les années 2000, et ce dans tous les pays de l'OCDE. En France, les premiers chiffres permettent d'illustrer une progression importante et régulière depuis 1988, avec alors moins de 1 000 télétravailleurs, passant à 16 000 en 1993 (soit 1,1 % de la population employée), puis 2,9 % en 1999 (Ferhenbach, 2009). Entre 1999 et 2006, on note une forte accélération du télétravail en France. La part des salariés travaillant au moins 8 heures par mois à distance double ainsi pour atteindre 5,8 %, et poursuit son augmentation dans les années suivantes pour atteindre 8,9 % en 2010.

Les statistiques de l'Insee indiquent que la part des entreprises qui pratiquent le télétravail a augmenté de 37 % entre 2007 et 2008, pour atteindre 22 % de



l'ensemble des entreprises (cf. tableau ci-dessous). On note de surcroît que les métiers les plus télétravaillables, ou du moins les plus télétravaillés, se situent dans les entreprises de plus de 250 salariés, ainsi que dans les secteurs du service – technologies de l'information et de la communication (55M) et finance (49 %).

### Part des entreprises pratiquant le télétravail selon leur secteur d'activité et leur taille (Insee, enquêtes TIC 2007 et 2008)

	Ensemble	Entreprises de 1 à 19 salariés	Entreprises de 20 à 249 salariés	Entreprises de plus de 250 salariés
<b>Commerce dont :</b>	25	20	29	64
• Commerce de détail	16	12	17	62
• Industries*	23	11	29	67
<b>Services dont :</b>	17	12	20	54
• Services TIC	55	48	58	85
• Services financiers	49	n.s.	44	64
• Autres services aux entreprises	27	21	31	66
• Services immobiliers	22	n.s.	22	n.s.
• Transports	17	10	20	52
• Hôtels et restaurants	14	12	16	n.s.
<b>Construction</b>	9	6	13	72
<b>Ensemble</b>	22	15	27	65

n.s. : non significatif

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus disposant d'un ordinateur, France métropolitaine.

(\*) Y compris industries agroalimentaires et secteur de l'énergie.

Source : INSEE, enquêtes TIC 2007 et 2008

À partir des années 2010, les évaluations sur le télétravail sont de plus en plus régulières, et donnent une idée plus précise des modalités exactes du télétravail. Ainsi, si en 2017, 3,0 % des salariés déclarent pratiquer le télétravail au moins un jour par semaine, seul 0,8 % des salariés déclarent le faire deux jours par semaine, et 0,9 % indiquent le faire trois jours ou plus par semaine (Insee, 2019). Ces résultats permettent de mieux comprendre quels types de population sont concernés par le télétravail, à la fois les cadres du secteur public et privé (près de quatre fois plus enclins à télétravailler — environ 11 % — que l'ensemble des salariés – 3 %), âgés de 40 à 49 ans (3,9 %), monoparentaux

(4 %) et en couple avec un enfant de moins de 3 ans (4 %). Un rapport au président de la République indique ainsi que « *le télétravail est une aspiration de 61 % des Français, parmi les jeunes générations, ou les salariés qui y trouvent une façon de mieux concilier vie privée, vie familiale et vie professionnelle. Il peut également être une réponse à des problématiques d'aménagement du territoire dans les zones rurales. Dans certains cas, les personnes en situation de handicap peuvent y trouver une opportunité pour améliorer les conditions de travail, voire s'insérer de façon plus aisée dans l'emploi* » (ministère du Travail, 2017).

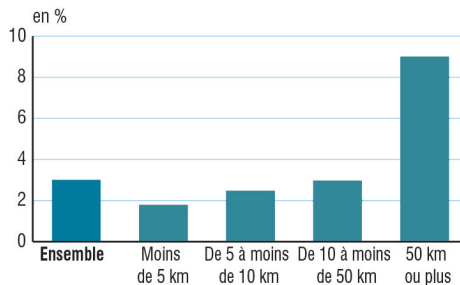
Des éléments exogènes peuvent bien entendu avoir un impact fort sur la propension des individus à souhaiter travailler à distance, ou à être contraints de le faire, en particulier lors de circonstances exceptionnelles ou cas de force majeure. Ce fut particulièrement le cas lors de la crise sanitaire liée au Covid-19. En novembre 2020, alors que la crise sanitaire impacte encore fortement les activités professionnelles et économiques du pays, ce sont près de 27 % des salariés qui travaillent à distance au moins quelques jours ou demi-journées par mois, et près de 23 % qui travaillent au moins deux jours par semaine à distance, tandis que la proportion de salariés travaillant toute la semaine à distance est presque de 12 % (Gouyon et al., 2022). Si les mois qui suivent, la portion des salariés en télétravail total s'amenuise pour atteindre moins de 1,5 %, on constate que les formes de télétravail partiel régulier persistent dans le temps. À cet égard, si le rapport de la Dares relève que « *plus de la moitié des entreprises qui pratiquent le télétravail en décembre [2021] relatent des difficultés pour le mettre en place ou l'organiser, qu'il s'agisse d'organiser la combinaison entre présentiel et distanciel (31 % des cas), d'équiper les salariés pour le travail à distance (17 %) ou encore d'équiper les locaux pour le télétravail (6 %)* » (Gouyon et al. 2022), il est possible que le télétravail au moins partiel ait bénéficié de ces deux ans pour s'installer dans les pratiques, aussi bien dans la capacité matérielle des entreprises à offrir de bonnes conditions de télétravail à l'avenir que du point de vue des représentations et des demandes des salariés. En effet, toujours selon la Dares, en 2021, « *dans la moitié des entreprises, une partie des télétravailleurs aspireraient à plus de télétravail. Dans un quart des entreprises, les salariés qui souhaiteraient télétravailler plus sont même une majorité* ».

### • Les effets du télétravail sur les mobilités géographiques

Le développement du télétravail semble avoir un effet important sur la reconfiguration des mobilités géographiques des travailleurs, produisant par là même de nouvelles inégalités entre professionnels et rebattant les cartes de l'attractivité territoriale. Comme le rappelle Magali Talandier, « *le télétravail concerne ceux dont l'activité peut être "délocalisée", c'est-à-dire 30 % des actifs. De cette première inégalité, de nature sociale, peuvent découler des inégalités territoriales* ». Ces constats poussent à se demander si la possibilité de télétravailler encourage la mobilité géographique du salarié qui en bénéficie, ou si, à l'inverse, la position du domicile vis-à-vis du lieu de travail encourage à opter pour le travail à distance.

Ces dernières années, les deux phénomènes semblent être conjoints. Selon le rapport de la Dares, les personnes les plus enclines à faire du télétravail sont celles qui vivent en Île-de-France (5,5 %) et, surtout, celles qui travaillent à plus de 50 kilomètres de chez elles (9 %).

### Télétravail régulier en 2017 selon la distance domicile-travail (Insee, 2019)



Lecture : 1,8 % des salariés résidant à moins de 5 km de leur lieu de travail pratiquent le télétravail.

Champ : France hors Mayotte, tous salariés.

Sources : Dares, enquête Reponse 2017 (volets couplés représentant de la direction et salariés) ; Dares-DGT-DGAFP enquête Summer 2017, calculs Dares.

Ainsi, comme nous le disions ci-avant, certains métiers se prêtent mieux au télétravail. Dans les grandes villes, les taux d'emplois télétravaillables atteignent 30 % (Grenoble, Strasbourg, Nantes, Marseille) 40 % (Aix-en-Provence, Lyon,

Lille et Toulouse), voire 50 % (Paris). En étant fortement corrélée au type de métier disponible dans le bassin d'emploi, la forte présence des emplois-cadres, et plus généralement des emplois « télétravaillables » surreprésentés en Île-de-France, expliquerait le taux de télétravail dans cette région. Dans ce cas-là, la mobilité n'est pas forcément à l'origine du télétravail, mais est rendue possible par la possibilité de télétravailler.

À l'inverse, la surreprésentation de télétravailleurs parmi les personnes vivant à plus de 50 kilomètres de leur employeur peut être expliquée par la mobilité rendue possible grâce au télétravail. À ce titre, la chercheuse en urbanisme Talandier affirme que « *les espaces ruraux, mais également les petites villes et les villes moyennes situées à proximité de ces agglomérations pourraient connaître une arrivée massive de nouveaux habitants, télétravailleurs à domicile, ou recherchant de tiers lieux adaptés. [...] L'arrivée de ces nouveaux habitants peut créer des tensions, liées notamment aux différences de pouvoir d'achat. Mais il reste que le télétravail vient renforcer des tendances existantes — le phénomène de néoruraux par exemple — et ouvre à d'autres le champ des possibles* ». Comme le dit Sébastien Gouttebel, vice-président de l'Association des maires ruraux de France, « *tous ces phénomènes ont conduit des territoires ruraux à devenir attractifs. Nous y avons constaté une reprise du marché immobilier, des ouvertures de tiers lieux pour travailler à distance...* ».

### • Prévenir les risques psychosociaux du télétravail

Le développement du télétravail et les tentatives successives d'encadrement depuis la fin des années 1990 ont fait émerger une préoccupation majeure : les effets psychosociologiques du télétravail. À titre d'exemple, le rapport au président de la République qui accompagne l'ordonnance du 22 septembre 2017 indique que si un ensemble de gains sont attendus pour le salarié dans le télétravail (meilleure gestion du quotidien, gain de temps dans les transports, possibilité d'accès des logements moins chers, flexibilité des horaires, autonomie dans la gestion des tâches, conciliation entre vie privée et vie professionnelle), le télétravail peut aussi comporter de **nombreux risques**, notamment : l'isolement social et la démotivation, du fait d'interactions moindres avec les collègues ou la hiérarchie, surtout si ces derniers travaillent en

présentiel, la perméabilité entre vie professionnelle et vie privée et les risques de dépassement des horaires de travail.

Le terme de « *déspatialisation* » a ainsi été développé par Laurent Taskin pour parler des « *effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle* » (Taskin, 2010, 2005). L'auteur explique néanmoins que différentes formes de télétravail peuvent comporter des risques divers, distinguant certains éléments susceptibles d'amplifier les risques psychosociaux liés à cette nouvelle forme de mobilité (la fréquence du télétravail, le degré d'isolement, la multiplicité des lieux de télétravail, le degré d'autonomie dans le travail, ou encore le degré d'usage des TIC dans l'organisation du travail).

En 2020, alors que 25 % des salariés ont travaillé à distance dans le contexte de la crise sanitaire majeure du Covid-19, un accord national interprofessionnel « *Pour une mise en œuvre réussie du télétravail* » est signé le 26 novembre par trois organisations patronales (U2P, CPME et Medef) et quatre syndicats de salariés (CFE-CGC, CFTC, FO, CFDT, refus de la CGT). Dans un contexte d'accélération du télétravail, le but de cet accord est de porter sur la définition non plus tant du cadre juridique et formel du télétravail que des conditions pratiques du déploiement du télétravail. Il inclut ainsi des recommandations, des bonnes pratiques dont les entreprises peuvent se servir. Il précise certaines règles relatives à la cohésion sociale interne et l'encadrement sous la forme de retours d'expérience sur la pratique interne du télétravail, aux situations particulières (handicap, alternance, aidants, nouveaux salariés, etc.), l'éligibilité des postes télétravaillables, le remboursement de certains des frais engagés par un salarié dans le cadre du télétravail, l'égalité des droits au télétravail entre salariés, et les protocoles en cas de circonstances exceptionnelles ou cas de force majeure (pandémie, pic de pollution, accident affectant les locaux de l'entreprise). Cet accord initialement applicable aux seules entreprises membres d'une des organisations patronales signataires a été étendu à l'ensemble des entreprises par arrêté du 2 avril 2021, publié au *JO* du 13 avril. L'accord est donc applicable dans toutes les entreprises appartenant à un secteur professionnel représenté par les organisations patronales signataires.

La propension des salariés à devoir articuler leurs mobilités à des formes de travail à distance fait du télétravail un sujet majeur des mobilités dans les années à venir. De fait, ce sujet nous semble devoir être traité de façon conjointe à celui des mobilités en général. Or, quand bien même la définition et l'encadrement du télétravail ont beaucoup évolué, la question des risques psychosociaux qu'il est susceptible de provoquer n'est toujours pas résolue. Par conséquent, une démarche visant à améliorer le vécu dans la mobilité nous semble devoir également prendre cette question en compte.

Les nouvelles mobilités corrélées au télétravail, tout comme l'évolution des mobilités géographiques en général, montrent la complexité de ces phénomènes. Après avoir vu que mobilité subie et mobilité vécue apparaissent souvent intriquées, nous avons pu constater que la place du télétravail dans l'accélération des mobilités et l'amélioration de la qualité de vie au travail est à relativiser. Dans la suite de cette section, nous proposons de relater des entretiens réalisés auprès d'adhérents de la CFTC pour observer la façon dont cette complexité se ressent à la fois dans les trajectoires et le vécu des salariés.

## C. La complexité des mobilités au prisme du récit des adhérents de la CFTC

Dans la première section de ce rapport, nous avons pu voir que l'étude économique des mobilités avait traditionnellement proposé un découpage entre mobilités choisies et mobilités subies (I-A). Nous avons ensuite vu que les travaux en sociologie, s'intéressant à des cas d'étude plus concrets, concluent le plus souvent à une complexification de cette distinction (I-C.3). Nous proposons dans cette partie de poursuivre ce travail de complexification à travers des cas d'études récoltés auprès de salariés adhérents de la CFTC.

Les 9 cas anonymisés ci-dessous nous permettent de voir non seulement la diversité des types de mobilités (courtes, longues, résidentielles, de mission), le rôle du contexte et des ressources individuelles dans la qualité de la mobilité, mais également de constater que certaines mobilités apparaissant initialement comme subies s'avèrent présenter les traits d'une mobilité choisie aux yeux des salariés, tandis que des mobilités initialement choisies apparaissent à l'inverse

de plus en plus subies du fait de la médiocrité de leur mise en œuvre. Nous concluons au fait que les conditions pratiques de la mobilité géographique jouent un rôle central dans le vécu des salariés, que la mobilité soit initialement choisie ou subie.

**Marc** (homme, 50 ans) – chef de projet (audit et conseil)

Marc est amené depuis trois ans à être régulièrement en mission sur tout le territoire français en tant que chef de projet dans une grande firme d'audit et de conseil.

Avant 2019, Marc n'avait jamais réalisé de mobilité. Si le contrat des employés de son entreprise indique bien que les salariés s'engagent à accepter une mobilité nationale, dans la plupart des cas, les responsables des ressources humaines sont souples et proposent des mobilités de mission seulement à ceux qui les souhaitent (« 8 personnes sur 10 leur disent non, alors même que c'est indiqué dans nos contrats »). La première mobilité de mission que Marc réalise se fait dans l'urgence d'une prestation (« j'ai découvert le déplacement au sein de la société sur un mode pompier, en partant du lundi au vendredi »). La mission dure juste 15 jours, à seulement deux heures de train de chez lui.

Alors qu'il n'avait jamais envisagé son travail de la sorte, Marc est fortement stimulé par les mobilités de mission qui le sortent de sa routine (« le fait de partir comme ça deux semaines m'a permis de comprendre différents aspects du déplacement, de découvrir le challenge, et de sortir du métro-boulot-dodo ») et lui procurent un fort enrichissement intellectuel (« on découvre une région, mais aussi un nouveau client, d'autres personnes, d'autres outils informatiques. On finit par avoir une connaissance extrêmement large d'outils et formes d'organisation qui fonctionnent et de ceux qui ne fonctionnent pas »). Il décide alors d'accepter presque toutes les mobilités de mission qui lui sont proposées, des missions qui vont de quelques semaines à plusieurs mois (« Sur mon agence, je dois être celui qui a le plus de déplacements sur sa carrière »).

Depuis près de trois ans qu'il est engagé dans ce type de mobilité, Marc

souligne les bénéfices de cette nouvelle organisation sur sa vie conjugale : « *on n'est plus l'un sur l'autre toute la semaine, on est contents de se retrouver le week-end, les charges domestiques, on les vit séparément et on ne partage ensemble que les bons moments* ». De surcroît, parfois, plutôt que de retourner chez lui en fin de semaine, il propose à son épouse de le rejoindre.

Évidemment, il reconnaît qu'un tel mode de vie est rendu possible du fait des faibles charges familiales qui sont les siennes aujourd'hui : « *si mes enfants étaient encore à la maison, j'aurais sans doute refusé les déplacements* ». De même, il précise qu'il accepte les déplacements à certaines conditions, comme celle de pouvoir passer le week-end à la maison (« *la première chose que je demande, c'est de rentrer le week-end* ») et de ne pas résider à l'hôtel, mais en appartement privé (« *avoir un logement-appartement type Airbnb permet d'avoir un deuxième chez-soi, on se sent moins isolé* »). Tout ceci vient avec d'autres avantages comme le défraiement des repas du midi et du soir (« *à la fin du mois, ça fait des économies qui ne sont pas négligeables* ») et la possibilité de découvrir de nouvelles destinations (« *pour avoir fait venir mon épouse à Lyon à plusieurs reprises, on a beaucoup aimé cette ville et son mode de vie* »).

➔ Le cas de Marc est passionnant pour comprendre la façon dont une mobilité géographique subie peut progressivement prendre la forme d'une mobilité choisie. En effet, alors que la première mobilité de mission de Marc est le fruit d'une contingence professionnelle, celui-ci y prend immédiatement goût et en sollicite davantage. Par effet de contraste, ce cas permet d'entrevoir les inégalités face à la mobilité, plus aisée pour les personnes sans enfant à charge, comme pour les personnes disposant de la capacité matérielle et hiérarchique de négocier de bonnes conditions de mobilité de mission.



**Anne** (femme, 52 ans) – contrôleur des affaires (informatique)

Anne n'a pas connu de mobilité récente, mais elle a accompagné en tant qu'élue syndicale au comité social et économique (CSE) plusieurs salariés dans ce cas de figure.

Pendant plusieurs années, l'employeur d'Anne procède à des plans de réduction des effectifs. En 2016, l'entreprise multinationale organise un important plan de transfert d'activité depuis le Centre-Val de Loire vers la banlieue parisienne, soit à deux heures de route du site initial. D'après Anne, du jour au lendemain, ce sont plusieurs dizaines de commerciaux, puis, quelques mois plus tard, des membres du personnel administratif qui sont contraints soit de muter, soit de faire quatre heures de transport par jour, soit d'être licencié.

Le plus brutal, selon Anne, n'était pas le plan de transfert d'activité en tant que tel, mais la méthode employée pour le mettre en œuvre. En effet, elle nous explique qu'aucune communication n'avait été faite en amont pour préparer et, surtout, exposer les raisons du transfert d'activité (« *ce qui cloche, c'est l'incompréhension du projet* »). Un projet d'autant plus incompréhensible pour les employés qu'à ce jour, le budget qui motivait ce transfert (la création d'une grande plateforme digitale en *open space* pour les employés, permettant aux clients de visiter l'entreprise) a été annulé et que l'entreprise peine à loger tous ses employés.

Une fois le plan de transfert engagé en 2016, l'entreprise n'a, d'après Anne, pas pris assez le temps d'écouter, et de répondre aux demandes des employés mutés (« *c'est un projet qui a été mal mené dès le départ, avec un patron qui n'était pas à l'écoute de ses salariés. Ils n'étaient pas du tout empathiques, aussi bien pour la RH que la représentante de l'entité* »). De surcroît, le souhait de l'un des syndicats de faire purement et simplement annuler le projet a, selon Anne, fortement contribué à accroître les tensions avec la direction. Les syndicats de salariés sont toutefois parvenus à négocier à la marge deux jours de télétravail par semaine pour les salariés concernés (contre une demande initiale à trois jours). Une réticence face au télétravail paradoxale pour les salariés dont le cœur de métier est le service informatique (« *on travaille sur du digital, et on n'est même pas capables de*

*se l'appliquer à soi-même »).*

En fin de compte, pour Anne, les salariés de l'entreprise ont toutes et tous mal vécu la situation (*« pour les collègues, ça a été une situation difficile, et quand je les croise, c'est toujours un fait marquant dans leur mémoire, alors que ça s'est passé en 2016 »*), et ce quelle que soit leur situation actuelle. Les salariés qui ont accepté la mutation ont dû prendre de lourdes décisions personnelles pour se rendre mobiles, alors même que le projet de l'entreprise est aujourd'hui annulé et qu'ils se trouvent sous la menace d'une nouvelle mutation ; les salariés qui ont été licenciés sont nombreux à avoir eu des séquelles psychologiques, et tous n'ont pas retrouvé du travail (*« certains ont été très très longs à retrouver du travail, d'autres sont tombés en dépression, un autre a eu besoin de se mettre en retrait pendant quelques mois »*) ; enfin, certains salariés sont encore en procès avec l'entreprise, attaqués par leur employeur aux prud'hommes pour déloyauté, pour s'être présentés aux élections du CHSCT afin d'éviter le licenciement.

Anne précise également que cet événement a marqué au-delà des seules personnes concernées par la mutation (*« je pense qu'ils n'avaient pas pris le temps de comprendre que ça puisse avoir un impact ailleurs que dans le service concerné »*). L'employeur en question était pendant longtemps considéré comme une *« entreprise familiale »*, au sein de laquelle les employés faisaient l'intégralité de leur carrière, c'est pourquoi même parmi les autres services *« beaucoup se sont sentis trahis »*. Elle suggère ainsi de prendre en compte ce qu'un projet de mobilité peut faire à côté, dans les services qui ne sont pas directement concernés par la mobilité.

➔ Le cas d'Anne permet d'insister, au-delà de la dichotomie entre subi et choisi, sur la centralité de la communication et de la transparence dans les projets de mobilité. On voit que par-delà le défi organisationnel et les contraintes géographiques imposées aux employés, c'est le décalage entre la stratégie de l'entreprise et le vécu des salariés qui rend leur expérience brutale.

**Moussa** (homme, 65 ans) – maître d’œuvre et d’ouvrage (bâtiment)

Le cas de Moussa est particulièrement intéressant pour comprendre que les mobilités s’articulent avec un contexte personnel ou familial. En effet, celui-ci conduit pendant dix ans des chantiers pour les habitats HLM de la Nouvelle-Aquitaine. En 2019, des problèmes familiaux l’incitent à « *chercher une nouvelle vie* » dans une autre ville. Il choisit alors de demander une rupture conventionnelle très bien accueillie et acceptée par son employeur. Moussa trouve rapidement un nouvel emploi. Son cas montre que le succès dans la mobilité dépend fortement des ressources individuelles et du marché de l’emploi dans le secteur concerné. En effet, il affirme avoir « *eu de la chance* », travaillant dans un secteur dynamique, et disposant d’un « *CV bien garni* ». Son entreprise l’aide à chercher du travail, et il trouve immédiatement un poste de technicien dans une mairie d’Île-de-France : « *Ma rupture a été validée le 12, et j’ai commencé le nouveau travail le 13* », nous dit Moussa.

Les problèmes commencent pour ce dernier lorsqu’il s’agit de trouver un logement, permettant de souligner les difficultés d’accès au logement pour des personnes en transition d’emploi : « *Le plus gros du problème, c’est le logement, parce que quand on a un travail et qu’on n’a pas de logement, on est fatigué, on dort dans la rue, et on perd tout de suite son emploi* ». Pendant les quatre premiers mois, Moussa est contraint de dormir successivement chez sa nièce dans une chambre d’enfants puis sur le canapé. L’année suivante, il trouve une colocation qui lui convient, qui lui permet d’accueillir ponctuellement ses enfants, mais il doit la quitter au moment de l’entrée dans la crise sanitaire. Il a alors des difficultés à trouver un logement par les voies conventionnelles : « *Je suis resté en colocation par défaut, pas par choix, car peu de logements étaient disponibles. Un studio m’aurait arrangé moi tout seul, mais pour recevoir les enfants c’est compliqué.* »

➡ On voit dans le cas de Moussa la multiplicité des facteurs qui interviennent dans la mobilité : la mobilité est formellement choisie d’un point de vue professionnel, mais fortement contrainte par des problèmes familiaux ;

la recherche d'emploi se fait de façon fluide grâce à un profil répondant aux besoins du marché et à l'aide apportée par l'employeur ; l'accès à un logement adéquat (notamment avec la vie de famille) est difficile en Île-de-France et en contradiction avec la fluidité du marché du travail.

**Tristan** (homme, 35 ans) – responsable informatique et marketing (protection sociale)

En 2016, Tristan soutient un doctorat en gestion. Après quelques mois de chômage, il vit une première mobilité de la Nouvelle-Aquitaine vers la région Grand-Est : c'est là qu'il trouve un poste de responsable informatique pour un opérateur privé du service public dans le secteur de la protection sociale. Tout comme Moussa, Tristan signe son embauche avant d'obtenir un logement, mais s'installe rapidement (*« on n'est pas à Paris : avoir un logement dans une ville du Grand-Est, c'est pas compliqué »*). Il bénéficie alors des aides de Pôle emploi pour organiser sa mobilité, notamment le défraiement de son déménagement. Il est néanmoins contraint de vendre beaucoup de ses biens pour avancer le budget (*« à ce moment-là, Pôle emploi te paie ton déménagement, mais il faut faire une avance de frais. Si j'avais voulu tout déménager d'avance, c'était entre 1 500 et 1 800 euros, et j'étais pas capable de faire en ce temps-là l'avance de trésorerie et j'ai tout vendu »*).

Cette première mobilité géographique est principalement liée au fait que Tristan cherchait un emploi. Il ne trouve pas de travail en Nouvelle-Aquitaine, notamment, selon lui, parce que les employeurs privés le jugent surdiplômé : *« Quand j'enlevais la moitié de mes diplômes, ça allait mieux, mais on me proposait des métiers à faible valeur ajoutée par rapport à mon investissement dans mes études. L'avantage de l'administration publique, c'est que dès que tu as des diplômes, ils sont assez contents »*. Ayant vécu entre la France et l'Allemagne jusqu'à sa vingtaine, Tristan se dit habitué à déménager et accepte facilement l'idée d'une mobilité. Ici encore, sans être subie, la mobilité est fortement contrainte par le marché de l'emploi.

Un an plus tard, en 2017, Tristan s'oriente vers une nouvelle mobilité au sein du même organisme, mais dans les Hauts-de-France. La mobilité est motivée par la mutation de son directeur, auquel il est très attaché (*« si ça n'avait pas été lui, je serais jamais allé dans les Hauts-de-France »*). Il candidate à un poste au sein de la branche dans laquelle celui-ci a été muté, et obtient le poste. La mobilité est alors organisée entre les deux branches avec une portabilité de certains droits (*« chez nous, c'est comme changer d'employeur, sauf qu'ils peuvent négocier ton préavis, tes congés et ton ancienneté sont transférés dans l'autre organisme »*) et de nombreux avantages à l'installation en plus des aides au déménagement (*« une fois que tu y es, tu commences un stage probatoire équivalent de la période d'essai. Si elle n'est pas conclusive, tu as de plein droit la possibilité de reprendre le poste que tu occupais avant. Si c'est conclusif, tu as le droit à deux mois de salaire en prime, pour inciter à la mobilité »*).

Si les deux mobilités de Tristan se sont bien déroulées du point de vue de son installation résidentielle et professionnelle, d'un point de vue de son intégration sociale, il regrette l'éloignement de ses proches, et de trop forts décalages culturels entre sa région de la Nouvelle-Aquitaine et sa nouvelle région du Grand-Est : *« tu es loin de tout le monde du jour au lendemain, et les gens ici n'ont pas du tout les mêmes personnalités que dans le Sud-Ouest. Donc, il y a toujours, même en France, un effort d'intégration à faire. Je me trouve pas intégré. Je suis tombé sur des gens agréables, mais ils sont différents. C'est pas la même façon de faire »*. Aujourd'hui, même s'il aimerait quitter le Grand-Est, Tristan n'envisage pas de troisième mobilité. En couple avec une personne travaillant au sein du même organisme, il juge trop périlleux de planifier deux mutations au sein d'une même branche (*« partir maintenant, c'est chercher deux postes au même endroit, et ça, c'est difficile »*), d'autant que sa compagne n'a plus que dix ans de services à effectuer avant la retraite.

➡ Le cas de Tristan donne à voir plusieurs dimensions des mobilités géographiques. Premièrement, l'importance des trajectoires de mobilité avant la vie professionnelle notamment pendant la prime jeunesse, rendant

plus acceptable une mobilité ultérieure. Deuxièmement, il nous permet de nous rendre compte du fait que même dans le cadre d'une mobilité nationale, la question de l'intégration et des décalages culturels peut avoir un impact important sur le vécu dans la mobilité. Enfin, le cas de Tristan nous a permis de mettre l'accent sur les avantages et les inconvénients d'une mobilité résidentielle organisée au sein d'un groupe de taille importante.

**Christine** (femme, 57 ans) – technicienne (banque)

Technicienne en région parisienne dans une importante banque française, Christine fait face en 2012 à la fermeture de l'entité dans laquelle elle travaille. Elle vit cette fermeture comme un véritable traumatisme : « *j'ai été plusieurs années sous anxiolytiques. J'avais mon propre stress individuel, et en tant qu'élu(e), il fallait aider les autres, et leur dire que tout allait bien se passer* ». S'agissant d'une fermeture de site, Christine et ses collègues avaient conventionnellement le droit de choisir n'importe quelle autre entité de la banque en France. Avec son mari, elle se demande s'ils vont rester en région parisienne ou s'ils préfèrent trouver une meilleure vie en province : « *Financièrement, en région parisienne, on avait du mal à s'en sortir, vu que les salaires n'augmentent pas. Donc on s'est dit : "on arrivera mieux à s'en sortir en étant en province avec des loyers moins chers et un niveau de vie moins élevé, même si ça fendait le cœur, c'était le moment.* » Si financièrement le choix d'un départ en province est le plus rationnel, l'éclatement familial qu'il provoque rend la mobilité de Christine douloureuse : « *Le plus dur, c'était de laisser les enfants. La plus jeune venait d'avoir 18 ans, elle a refusé de partir parce qu'elle avait un copain. Sa sœur avait 21 ans. Mon mari à côté avait ses deux filles, et elles restaient elles aussi sur Paris. On est juste partis avec le petit dernier.* »

Le départ dans une entité en Occitanie se déroule grâce à une aide interne à la mobilité : trois déplacements de trois jours en amont pour trouver un logement accompagné d'une aide de l'organisme Muter Loger, la prise en charge d'une partie du loyer pendant plusieurs mois, la prise en charge du

déménagement et des travaux. Ces aides apportées par l'entreprise sont toutefois moindres que celles accordées à des salariés mutés dans le Grand-Est où le recrutement est plus difficile. Ainsi, l'employeur de Christine, comme beaucoup de grands groupes, ne donne pas les mêmes avantages aux salariés mutés dans le Nord que dans le Sud, de façon à créer des incitations. En amont de la mutation, Christine est formée et préparée pour une fonction qui ne sera finalement pas la sienne à son arrivée : « *On m'a donné un poste sur lequel je n'étais pas formée, je m'étais formée pour rien, au final.* » Alors qu'elle doit apprendre son travail sur le tas, Christine est très surprise de la faible productivité de son département qu'elle associe à une différence d'efficacité entre Paris et la province : « *Le rythme est pas du tout le même, c'est doucement le matin, pas trop vite l'après-midi. Quand j'ai pris mon poste, c'était une période d'été, et il y avait mille dossiers de retard. En une semaine, il n'y avait plus de dossiers en retard, parce qu'en région parisienne, on a beaucoup de dossiers, et donc on a une grande capacité de traitement.* » La capacité de traitement de Christine va d'ailleurs la mettre en porte-à-faux vis-à-vis de ses nouveaux collègues qui se sentent alors discrédités par leur hiérarchie.

Plus généralement, Christine sent, comme Tristan, un véritable décalage culturel dans sa nouvelle région, qui déteint fortement sur leur sentiment d'intégration : « *Dans le Sud tout me paraît très superficiel, les gens sont très accueillants, très chaleureux, mais du jour au lendemain, vous avez plus de nouvelles, vous savez pas pourquoi.* » Aujourd'hui, Christine et son mari cherchent à retourner à Paris.

➡ Le cas de Christine montre les bouleversements suscités par une fermeture de site. Malgré les aides et le libre choix géographique dans la mutation, elle et son mari sont contraints à des choix de famille difficiles en amont, et Christine fait face à plusieurs désillusions en aval, tant d'un point de vue de l'organisation du travail que de celui de son intégration sociale.

**Sylvie** (femme, 57 ans) – agent administratif (grande distribution)

Sylvie travaille depuis 22 ans dans une entreprise de transport et distribution de marchandises alimentaires et non alimentaires en Nouvelle-Aquitaine. Alors que l'ensemble des locaux de l'entreprise (administratifs et entrepôts) étaient localisés sur le même site en banlieue nord-est d'une ville de Nouvelle-Aquitaine, à partir de 2021-2022 les activités sont progressivement déplacées vers la banlieue sud-est.

Ce déplacement de l'autre côté de la métropole a eu des conséquences sur la mobilité des salariés de l'entreprise, notamment parce que la nouvelle localité ne permet aucune mobilité via les transports en commun. Par conséquent, *« le transfert a fortement augmenté le temps de transport en voiture. C'est comme si vous étiez à Paris-sud et que vous deviez aller au nord »*, nous dit Sylvie.

Pour pallier cela, les salariés ont dû mettre en œuvre plusieurs stratégies :

- investir dans une voiture (*« pour avoir quelque chose de bien pour les trajets quotidiens, il y en a qui se sont endettés »*) ;
- choisir le covoiturage (*« moi je fais 25 kilomètres par jour. J'ai décidé de laisser ma voiture, je me suis inscrite sur une plateforme, et ça me revient moins cher »*) ;
- déménager (*« vers des HLM notamment pour des personnes qui ont une vie de famille. Il y en a qui ont vendu leur maison, qui ont acheté plus près. En faisant ça, ils ont choisi de garder le travail, mais de pas faire les trajets »*) ;
- déplacer le lieu de scolarité des enfants (*« j'ai une personne qui a déplacé son enfant, au lieu de le mettre dans la commune où elle habite, et l'a mis sur la commune du lieu de travail »*) ;
- démissionner (*« notamment pour les plus jeunes, ou ceux qui n'ont pas de vie de famille »*).

La déception de Sylvie vient du fait que l'entreprise a, selon elle, fait assez peu pour faciliter la tâche de ses employés : l'entreprise refuse les aides au déménagement pour les salariés qui auraient fait le choix de changer de domicile suite à la délocalisation et n'accepte pas que les salariés travaillent depuis un espace de coworking près de leur domicile (notamment du fait



des contraintes assurancielles liées aux accidents du travail). Si les salariés et leurs syndicats ont pu négocier un centime de plus de dédommagement par kilomètre parcouru en voiture (passant de 7 à 8 centimes par kilomètre), le niveau de ce dédommagement reste souvent inférieur aux déductions d'impôts prévues par la loi au titre des frais professionnels. Les compensations prévues par la loi dépassent ainsi le plus souvent celles proposées par l'entreprise – c'est d'ailleurs grâce à de récentes réformes du Plan de mobilité (cf. III-B.2) que Sylvie peut désormais déclarer ses frais de covoiturage aux Impôts.

Sylvie souligne toutefois qu'une charte pour le télétravail a par la suite été négociée par les syndicats, permettant de nombreux assouplissements, notamment la possibilité de travailler jusqu'à trois jours par semaine en distanciel ; et que suivant l'éloignement entre le lieu de travail et leur domicile, les salariés auront bientôt la possibilité de choisir l'heure du début de leur journée de travail. Sylvie estime ainsi que le changement de site a permis de moderniser l'organisation du travail (*« alors que chez nous c'est archaïque, tout ça a modernisé le regard des managers, qui pensaient que le travail ne se ferait pas. Et les managers aussi, ça leur plaît le télétravail. Donc ça a mis une ambiance de confiance »*).

➔ Le cas de Sylvie nous permet de comprendre que même pour des mobilités courtes, l'entreprise a un rôle essentiel dans la préparation et l'accompagnement des mobilités. Alors que les salariés semblent ne pas avoir eu leur mot à dire dans la délocalisation, et qu'ils sont contraints de trouver des solutions palliatives, l'entreprise elle-même ne semble pas vouloir substantiellement faire évoluer l'organisation du travail. Pour Sylvie, après avoir échoué à préparer et accompagner les mobilités, l'entreprise devrait profiter du transfert de site pour repenser l'organisation du travail et moderniser le rôle des managers.

**Sophie** (femme, 47 ans) – juriste (banque)

Sophie travaille au sein de la même entreprise du secteur bancaire depuis 17 ans.

En 2005, alors qu'elle vit à Cannes avec son conjoint, elle est embauchée à Marseille (sans aide au déménagement, inexistante à l'époque), tandis que lui est muté à Arles.

En 2009, après quatre années à réaliser des allers-retours de façon quasi hebdomadaire entre Marseille et Arles, elle décide de demander une mutation pour rejoindre sa famille et son conjoint. Elle est alors mutée sans aucune aide ni compensation – cette mutation étant considérée comme une mutation de confort à la demande du salarié.

En 2016, elle est mutée contre son gré à 50 kilomètres d'Arles avec une promesse de retour à Arles au bout de trois à quatre ans. Elle vit alors une mobilité quotidienne lourde : *« J'ai commencé à faire les allers-retours entre Arles et mon nouveau lieu de travail, avec des temps de trajet de 1 heure 10 matin et soir. C'était faisable au quotidien, mais très usant. Ça me permettait de rester chez moi et de vivre avec mon compagnon. »* Durant quatre années, elle surveille la publication de postes en interne à Arles. Alors même qu'elle est assistée par son référent syndical, elle ne comprend pas comment plusieurs postes sont attribués à Arles sans qu'elle ait la possibilité de candidater.

En 2020, elle apprend que son poste est supprimé, toujours sans possibilité de retour à Arles auprès de ses proches. Elle est mutée à Aix-en-Provence, ville pour laquelle il est impossible d'imaginer des trajets quotidiens depuis Arles. En pleine crise sanitaire, elle emménage seule après un unique entretien téléphonique avec sa future hiérarchie. Les assouplissements en faveur du télétravail du fait du contexte sanitaire lui permettent une transition un peu plus douce (*« je n'allais à Aix-en-Provence que deux jours par semaine et restais avec mon compagnon le reste du temps »*).

Si lors de ses deux dernières mutations Sophie a bénéficié d'un accompagnement individuel à l'aide notamment d'un cabinet externe à l'entreprise, aujourd'hui elle craint beaucoup l'évolution de la situation à long terme, tant professionnellement qu'au sein de son couple, et de sa vie sociale

et familiale (« *s'organiser tout le temps pour aller au travail, et continuer à avoir une vie sociale est difficile, car quand vous rentrez le week-end, vous n'avez pas envie de sortir. Vous vous occupez de votre mère âgée, parce que c'est votre sœur qui s'en occupe la semaine, pendant que votre mari qui n'est pas sorti de la semaine veut justement sortir* »). En 2023, son poste devrait à nouveau être supprimé, pour une mutation à Albi. Sophie ne sait pas si elle préfère accepter la mutation, ou changer de métier pour espérer rester ou se rapprocher d'Arles. Elle s'estime d'ailleurs bientôt trop vieille pour jouer le jeu des mobilités géographiques (« *je me demande encore combien de temps je vais être suffisamment en forme* »).

Elle tente néanmoins de rester positive en observant les bons côtés de sa vie à distance qui agissent comme des compensations : le fait que son métier lui plaît (« *ce qui m'a aidé aussi, c'est que j'aime mon métier* »), tout comme la ville (« *j'ai bien aimé la ville, c'est une compensation à cette mutation qui m'a été imposée* »). Elle a également pu rencontrer des personnes qui ont substantiellement changé sa conception du travail (« *une personne en particulier a donné du sens pour moi à cette expérience professionnelle. Tout reposait sur elle. Elle a réussi à me faire faire beaucoup plus que ce qu'elle pensait et beaucoup plus que ce que je pensais moi* »).

➔ Le cas de Sophie nous permet de comprendre comment un secteur en pleine mutation, dont le besoin en agences publiques est de moins en moins important, suscite une accélération des mobilités géographiques. En sept ans, Sophie subit ainsi pas moins de trois mobilités, l'obligeant à passer un temps considérable dans les transports pour continuer à vivre avec ses proches, voire à vivre seule plusieurs années de suite. Ce cas nous permet aussi de comprendre l'impact de la qualité de vie au travail, des rencontres professionnelles et du lieu de mutation sur la capacité d'adaptation à une mobilité subie. Il met aussi en évidence l'opacité fréquente des systèmes de mobilité interne aux entreprises.

**Jeanne** (femme, 42 ans) – conseillère (protection sociale)

Jeanne travaille dans un organisme national semi-public. En 2021, elle est mutée d'une petite agence située dans un département de la Nouvelle-Aquitaine à une agence plus importante dans un autre département de la même région. Il s'agit d'une mutation choisie initialement pour pouvoir passer du métier d'agent de conseil à une position de référente au handicap. La direction de Jeanne, estimant qu'elle n'était pas qualifiée pour le poste, ne lui accordera que la mobilité géographique, au bout de cinq ans, sans la mobilité professionnelle. Du point de vue de Jeanne, mais sans preuve concrète, la direction a surtout été réticente du fait d'un handicap auditif dont elle souffre depuis longtemps. Jusqu'à aujourd'hui, Jeanne ne comprend pas comment, ayant répondu à toutes les demandes de sa direction, elle ne parvient pas à accéder au type de poste qu'elle souhaite. En effet, elle a dû suivre des formations de coaching et se positionner de nombreuses fois sur des offres de mobilité interne, sans succès (« *on m'a fait faire du coaching pour que je comprenne que le management n'était pas fait pour moi* »).

Depuis, Jeanne pense qu'elle a été mise sur « *liste noire* », et décide de renoncer à l'idée d'accéder à des positions managériales. Elle est néanmoins satisfaite de découvrir une autre agence et d'autres façons de travailler : « *J'étais arrivée au bout de cette agence, l'équipe avait beau bouger, je n'y trouvais plus ma place. L'idée était de bouger, d'aller sur une autre agence plus grosse* ».

Si la mutation interne s'est avérée difficile, une fois celle-ci acceptée, Jeanne a pu recevoir de nombreuses aides : une aide pour la reconnaissance des lieux, un financement du déménagement, organisé directement par les RH, et une aide financière pour le double loyer – pendant trois mois 100 % du nouveau loyer est pris en charge, puis pendant les neuf mois suivants cette prise en charge passe de 70 % à 30 %. Le changement de département ne s'est toutefois pas fait sans embûche, notamment du fait du contexte sanitaire, mais également parce que Jeanne était propriétaire d'une maison dans une zone peu attractive. À la difficulté qu'a trouvée Jeanne à obtenir un logement en HLM dans sa nouvelle ville, s'est ainsi ajoutée l'urgence de la vente de sa maison.

➔ Le cas de Jeanne permet de comprendre, comme avec Sophie, à quel point l'opacité dans les critères d'affectation des mobilités peut être éprouvante pour les salariés. Elle se conjugue ici au soupçon de Jeanne que l'échec de sa demande soit lié à son handicap. Alors que la mobilité est souhaitée par Jeanne, lui permettant de progresser et découvrir de nouveaux espaces de travail, on voit que cette trajectoire possède certains traits d'une mobilité subie : incertitude quant au lieu de la mobilité, incertitude quant au poste de destination.

**Julie** (femme, 44 ans) – chimiste, biologiste (pharmaceutique)

Julie travaille depuis 22 ans dans la même entreprise, où ses mobilités successives l'ont amenée à changer trois fois de métier.

Sa dernière mobilité date de 2019, période où son employeur lui annonce la fermeture de son département francilien pour recentrer les activités sur le cœur de métier de l'entreprise. Deux choix s'offrent alors à Julie : changer de métier et de site au sein de l'entreprise, ou quitter la société. Cela faisait quelque temps qu'elle souhaitait évoluer vers un autre métier (« *je me demandais quel métier je voulais faire* »), par conséquent la fermeture du département l'incite à accélérer sa prise de décision.

Parallèlement, depuis plusieurs années, le mari de Julie, né en province et très flexible professionnellement, lui faisait part de son envie de quitter la banlieue parisienne et de changer de région. Avant 2019, Julie demande à son mari encore un peu de temps avant de se lancer (« *le problème venait de moi, je suis originaire de la région parisienne depuis toujours, mais mon mari est de province. Il a toujours voulu quitter Paris, mais j'étais pas encore prête* »). La fermeture du département de Julie agit néanmoins comme un déclencheur, et le couple décide de considérer cet événement comme une opportunité de réfléchir à leur prochain lieu de vie (« *la logique s'est inversée, au lieu de réfléchir au métier que je voulais faire, on a commencé à cibler un lieu* »).

Julie estime ainsi qu'elle a eu beaucoup de chance par rapport à ses collègues qui contrairement à elle n'ont pas eu toutes ces années pour se

faire à l'idée de la mobilité géographique et professionnelle (« *la plupart de mes collègues se sont retrouvés désarçonnés, puisqu'il a fallu leur trouver un poste et se mettre dans l'idée qu'il fallait changer de métier et de ville. Alors que moi je m'étais déjà faite à cette idée* »). De même, non seulement la famille de Julie attendait impatientement un départ de l'Île-de-France, mais en plus cela n'engageait aucune difficulté professionnelle pour son mari (« *j'ai eu beaucoup de chance, tout le monde a suivi, mon mari voulait quitter Paris donc il était ravi, on s'est jamais inquiété de trouver du boulot parce qu'il travaille dans un métier où il y a beaucoup de demandes* »).

La mobilité dans le Sud de la France prend environ un an, dans un contexte de crise sanitaire. Les formations sont revues à la baisse à cause des protocoles dus au Covid-19, mais une cellule mobilité est mise en place par l'entreprise. Cette cellule répond à toutes les questions des salariés en mobilité, et contribue aux différents efforts de l'entreprise pour accompagner la mobilité : aide au déménagement, recherche de logement, financement d'un appart'hôtel le temps de la recherche, primes liées à la mobilité (à la fois les primes d'installation et les primes liées au plan de fermeture), etc. Comme le dit Julie : « *Ils nous ont aidés pour les déménagements, ils ont répondu à toutes nos questions et nous ont dit tout ce à quoi on avait le droit. Je n'ai quasiment rien sorti de la poche. La seule chose pour laquelle j'ai dû avancer de l'argent c'était le garde-meubles* ».

➔ Aujourd'hui, Julie considère que sa mobilité n'était pas contrainte et qu'elle s'est facilement insérée dans des projets professionnels et personnels. On voit donc encore dans le cas de Julie que la distinction entre mobilité choisie et subie ne dépend pas seulement de façon théorique de l'initiateur de la mobilité (l'employeur ou l'employé), mais également des conditions d'encadrement de la mobilité et de son articulation avec le contexte de vie familiale du salarié.

Ces entretiens auprès d'adhérents de la CFTC ayant, de près ou de loin, connu des mobilités géographiques, nous ont permis de mettre les grandes évolutions des mobilités en France au regard de cas pratiques et concrets et de constater

la variété des types possibles de mobilité (changement de site, changement de métier, mobilité de mission, plan social, détachement, télétravail, etc.). Nous proposons de conclure cette partie en soulignant les points les plus saillants des nuances apportées par ces huit récits.

Premièrement, nous l'avons observé dans la quasi-totalité des cas, le **caractère subi ou vécu d'une mobilité** ne se joue pas seulement au moment de la prise d'initiative. Dans plusieurs situations, une mobilité initiée par l'employeur s'est avérée être positivement accueillie par les salariés qui y voyaient un changement coïncidant avec des projets et des envies personnelles (à l'instar de Julie ou Marc). Lorsque ces mobilités étaient de surcroît planifiées en amont et bien accompagnées tout au long de l'installation, ces salariés initialement contraints de se mettre en mobilité avaient le sentiment d'une véritable chance. À l'inverse, des projets de mobilités initialement poussés par les salariés eux-mêmes peuvent vite apporter de la désillusion, voire une forme de brutalisation du salarié (à l'instar de Jeanne ou Sophie).

Parmi les facteurs qui peuvent impacter fortement le vécu de la mobilité, on trouve :

- Le **logement** et les aides qui sont fournis par l'employeur et les institutions publiques pour accompagner le relogement. On voit dans le cas de Moussa, et, dans une moindre mesure, celui de Jeanne, que dans le cadre d'une mobilité professionnelle choisie, la difficulté à changer de logement est une source d'inquiétude et d'instabilité.
- Dans le cas de mobilités contraintes (ou d'un refus de mobilité), le manque de **communication et de transparence sur les motifs de la mobilité** (ou de l'absence de mobilité) peut créer une grande souffrance pour les salariés. On le voit dans le cas de Sophie, Anne ou Jeanne, l'opacité qui entoure le projet de mobilité de l'entreprise ou les critères d'affectation des postes sur le territoire engendre une frustration et un sentiment d'abandon, voire de trahison, chez des employés pourtant souvent très investis.
- Le niveau d'**articulation entre les aides fournies par l'entreprise, les institutions et pouvoirs publics**. En effet, comme on continuera de le voir dans la section suivante (III-A), le rôle de l'État, des entreprises et même des syndicats dans l'accompagnement des mobilités évolue fortement et constamment.

Lorsque ces dispositions sont mal connues ou mal alignées au moment de la mobilité, elles peuvent être source de confusion ou d'opacité.

- Les **inégalités en termes de ressources et de situation personnelle et familiale**. En effet, on observe dans la quasi-totalité des cas que les individus les plus mobiles sont ceux qui travaillent dans des secteurs porteurs et disposent de fortes compétences dans leur domaine, ceux qui n'ont pas de personnes à charge, et ceux qui sont en position hiérarchique et politique de négocier de bonnes conditions de mobilité.

- Enfin, la **culture et les pratiques professionnelles locales, voire la qualité du cadre naturel de vie** peuvent avoir une grande influence sur le vécu des salariés en mobilité, dans un sens comme dans l'autre. On voit avec Tristan et Christine que le sentiment de décalage avec les us et coutumes locaux détériore fortement la qualité de la mobilité. Pour Christine, ce sont même les pratiques professionnelles locales qui vont procurer un inconfort. À l'inverse, pour Marc, Sylvie et Sophie, la possibilité de découvrir de nouveaux territoires, de nouvelles personnes et de nouvelles pratiques professionnelles donne du sens à la mobilité. La mobilité géographique, souvent arrimée à une mobilité professionnelle, est donc un événement complexe dans la vie d'un salarié comme de sa famille. Cet événement ne peut ni être pris à la légère ni être réduit à une dichotomie entre mobilité subie et mobilité choisie. Prendre au sérieux et comprendre les effets de la mobilité sur le vécu professionnel et personnel des salariés est d'autant plus important que, comme nous l'avons vu (I-B.2), elle constitue un outil de gestion pour les entreprises qui s'en servent pour répondre à la concurrence et aux évolutions du marché.

L'enjeu à la fois social et économique de la mobilité pose la question de l'amélioration et de l'adaptation des politiques de mobilité et des stratégies RH des entreprises. Les syndicats eux-mêmes ont un rôle important à jouer dans ce travail d'amélioration, que ce soit pour informer les pouvoirs publics et les employeurs ou pour tenter de tirer les évolutions vers le haut. Ainsi, dans la section suivante, nous nous pencherons sur les évolutions récentes des stratégies des entreprises face à la mobilité, sur la transformation des politiques publiques pour la mobilité, et sur le rôle des syndicats dans ce contexte mouvant.





## Partie 3

# L'État, les entreprises, et les syndicats face aux mobilités

# L'État, les entreprises, et les syndicats face aux mobilités

Cette troisième et dernière section est dédiée à l'analyse des rôles joués par les différents acteurs susceptibles d'agir sur la mobilité des salariés. Qu'il s'agisse des entreprises, des institutions publiques ou des syndicats, nous verrons que ces acteurs se retrouvent le plus souvent pris dans des logiques concurrentes parfois difficiles à articuler : les entreprises doivent combiner des logiques innovantes, commerciales et territoriales, tout en satisfaisant les attentes des salariés (III-A.) ; les pouvoirs publics se donnent comme objectifs de mener des politiques écologiques, sociales et inclusives tout en protégeant la compétitivité des entreprises et d'appréhender la mobilité au niveau national tout en soutenant les initiatives provenant des territoires (III-B.) ; enfin, les syndicats ont un rôle à jouer, comme intermédiaire entre l'entreprise, l'État et les salariés pour informer et accompagner ces derniers dans la mobilité, mais aussi comme défenseur actif des droits des salariés lorsque ceux-ci ne sont pas respectés ou pas adaptés aux évolutions contemporaines (III-C.).

## A. L'enjeu de la mobilité pour les entreprises

Les entreprises jouent un rôle fondamental dans la mise en mobilité géographique des salariés : soit qu'elles accompagnent leurs employés dans leur souhait de mobilité, soit que leurs décisions économiques et stratégiques impactent la distribution des postes sur le territoire. Dans cette partie, nous allons nous pencher sur ce rôle joué par les entreprises dans la mobilité, en observant d'abord que la mobilité des salariés est souvent un levier compétitif pour l'entreprise (A.1), tout comme le changement d'implantation territoriale de l'entreprise elle-même, dont l'effet stratégique peut être déterminant (A.2). Nous verrons enfin que, dans un cas comme dans l'autre, la mobilité est un enjeu de gestion pour l'entreprise à la fois : en amont, pour susciter des mobilités adéquates aux objectifs de l'entreprise ; pendant, pour organiser une mobilité efficace et pertinente pour le salarié ; et après, pour s'assurer de la bonne intégration des équipes (A.3).

### A.1 La mobilité des salariés comme stratégie des entreprises

La mobilité géographique des salariés est pour les entreprises, tout comme pour les administrations publiques (Maclouf et Wierzbicki, 2008), un outil puissant de régulation et d'optimisation des ressources humaines. Une aptitude à appréhender, voire à maîtriser la mobilité géographique de ses salariés comporte ainsi pour l'entreprise de nombreux atouts.

La thèse de Thomas Sigaud, intitulée *Mobilités résidentielles et professionnelles des salariés en France : entreprises, marchés et territoires, une articulation en tension* (2014), permet d'appréhender ces atouts. Grâce à une vingtaine d'entretiens et une série d'observations menées auprès de cadres en entreprise, en particulier des responsables des ressources humaines, celui-ci a pu lister les arguments avancés par les RH en faveur d'une mobilité des salariés de leur entreprise. En effet, le rôle de promotion de la mobilité géographique incombe le plus souvent à la direction des ressources humaines des entreprises (nous y reviendrons en partie III-A.3). Ces arguments correspondent à plusieurs

dimensions stratégiques associées par l'entreprise à la mobilité géographique des salariés.

La première dimension stratégique est celle de **la mise en adéquation entre les besoins et les ressources**. En effet, les besoins des entreprises en ressources humaines ne cessent d'évoluer, « *en fonction des contrats qu'elles obtiennent, des activités qu'elles développent ou des collaborations dans lesquelles elles s'engagent* » (Sigaud, 2014). La mise en mobilité géographique permet aux entreprises de s'appuyer sur leurs propres salariés — sur leur « marché interne » — pour répondre à ces évolutions.

La deuxième dimension stratégique est celle de **la circulation des savoir-faire, des compétences et de l'identité de l'entreprise**. Les salariés peuvent, du point de vue de l'entreprise, servir de support pour la circulation des connaissances spécifiques à l'entreprise, aussi bien formelles qu'informelles (voir sous-partie I-B.3), mais également permettre la diffusion de la culture de l'entreprise (comme le dit l'une des RH citées par Thomas Sigaud, il s'agit de « *faire circuler le patrimoine génétique de l'entreprise* »). Cette dimension est particulièrement intéressante pour des entreprises éclatées sur un territoire donné, leur permettant de développer et d'entretenir un sens du commun et une identité commune leur étant propre.

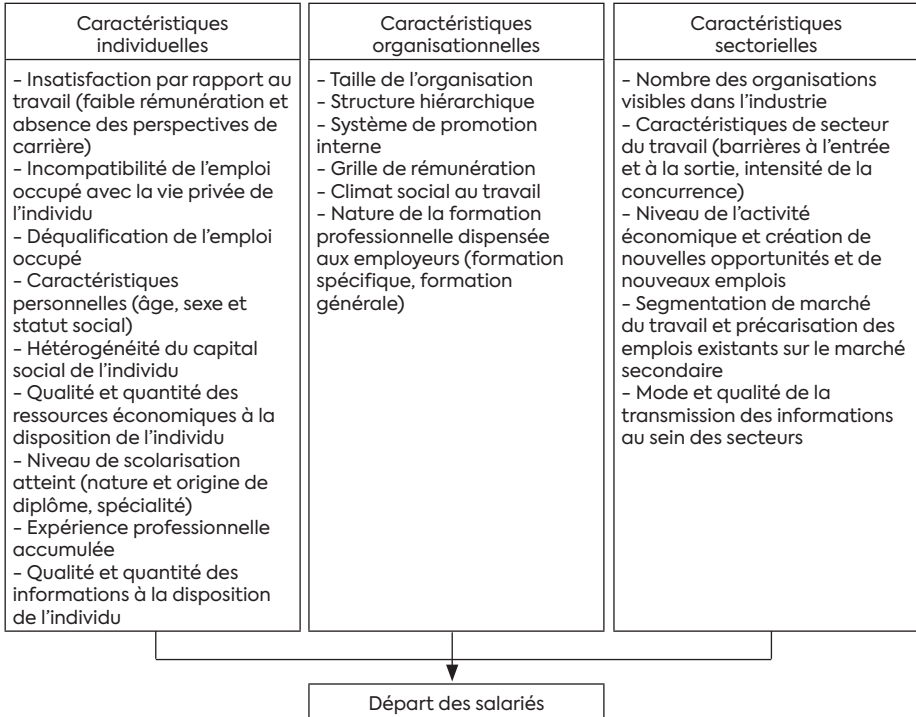
La troisième dimension stratégique concerne **les évolutions géographiques de l'entreprise**. En effet, comme l'affirme Sigaud, « *la mobilité des salariés peut [...] être liée à une autre mobilité, celle des entreprises et des établissements* ». Or, comme nous allons le voir dans la sous-partie suivante (III-A.2), les entreprises réfléchissent de plus en plus stratégiquement leur rapport au territoire. Les restructurations stratégiques faisant appel à des relocalisations ou des déménagements de site sont de plus en plus fréquentes. Sigaud ajoute à ce propos qu'en 2005, « *l'Insee évaluait à plus de 114 000 le nombre d'établissements ayant déménagé à l'intérieur de la France métropolitaine dans le secteur marchand* » (Garçon, 2006). Ainsi, comme nous l'avons abordé en partie II-A.2, les déménagements interrégionaux sont nombreux.

Enfin, l'entreprise peut développer une stratégie de régulation pour répondre à la tendance de plus en plus forte à la **nomadisation des carrières** de leurs salariés. En effet, les organisations sont « *de plus en plus exposées [...] au risque*

de départ de [leurs] salariés. [C]es derniers deviennent de plus en plus maîtres de leurs carrières » (Elouaer, 2008). Cela est particulièrement vrai, nous l'avons vu (II-A.1) pour ce qui est des cadres fortement diplômés. L'entreprise doit dès lors trouver des moyens de retenir ses salariés, ou leur proposer des modalités d'emploi compatibles avec leurs souhaits de mobilité. La littérature offre à ce titre de nombreux points d'entrée pour saisir les déterminants des départs de salariés. Selon Elouaer, les déterminants du départ de salariés peuvent être regroupés dans trois grandes catégories (voir le schéma ci-dessous) : les « *déterminants relatifs à la vie personnelle* » du salarié (notamment sa situation familiale) et ses caractéristiques individuelles (âge, sexe, niveau de diplôme) ; les « *déterminants relatifs à l'entreprise* » (conditions de travail, avantages financiers, rapport à la hiérarchie) ; et les « *déterminants relatifs à la mobilité* » elle-même (dispositifs d'accompagnement à la mobilité, nature du futur lieu de travail et conditions de recrutement, etc.). Autant de déterminants sur lesquels l'entreprise peut fonder sa stratégie pour encourager les employés à rester dans l'entreprise ou choisir une mobilité donnée.

Synthèse de la littérature  
sur les déterminants  
du départ des salariés  
>>>

## Synthèse de la littérature sur les déterminants du départ des salariés (Elouaer, 2008)



Quelles que soient les dimensions stratégiques prêtées à la mobilité géographique des salariés, celles-ci viennent donc avec des défis gestionnaires parfois complexes à appréhender pour les entreprises. À titre d'exemple, la mise en adéquation des besoins et ressources humaines de l'entreprise exige de connaître précisément les compétences disponibles dans l'entreprise pour les redistribuer, c'est-à-dire qu'elle exige l'organisation d'une transparence du marché interne du travail qui constitue en soi un travail considérable (Pillon, 2015). Il en va de même pour les mobilités adossées à une stratégie intentionnelle de relocalisation géographique. En effet, l'implantation d'un nouveau site ou le déplacement d'un ancien site demandent des décisions complexes reposant sur une grande quantité de déterminants liés à cette nouvelle localité, mais

également aux conséquences de cette implantation en termes de ressources humaines (Guillot-Soulez et Sergot, 2007), notamment le risque d'un départ de salariés (Elouaer, 2008). Nous reviendrons sur l'ensemble des complexités de gestion liées à la mise en œuvre par l'entreprise des mobilités géographiques de leurs salariés dans la dernière sous-partie (III-A.3).

## A.2 L'ancrage territorial des entreprises

Les entreprises de tous secteurs industriels prêtent une grande attention aux évolutions techniques, économiques et politiques contemporaines pour définir leur implantation géographique et celle de leurs employés. Les mutations des infrastructures de télécommunications et de transport, tout comme celles des normes commerciales et managériales (I-A) encouragent les entreprises à repenser leur motilité, et leur proximité avec les infrastructures et réseaux d'acteurs pertinents. L'économie géographique en particulier s'est intéressée aux liens entre localisation, concentration spatiale des activités, coûts de transport, structure et intensité des échanges commerciaux. De même, la disjonction entre les fonctions entrepreneuriales et les fonctions financières des entreprises engendre aussi possiblement un éclatement sur le territoire (national et international) amenant ces dernières à se poser la question de leur ancrage territorial (Corpataux, Crevoisier, 2011).

Ainsi, non seulement les salariés doivent se conformer pour s'adapter à un contexte de forte mobilité, mais les entreprises également doivent intégrer leur implantation sur le territoire comme un élément central dans la définition de leurs stratégies économiques et d'innovation. Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME, 2013) détaille ainsi les critères qui déterminent ou peuvent déterminer l'installation d'une entreprise dans une zone géographique donnée (voir le tableau ci-dessous).



## Caractéristiques influençant la relocalisation d'activités industrielles en France

Caractéristiques	Type de compétitivité	Catégorie	Critère
Caractéristiques des tâches	Compétitivité prix	Substitution capital/travail	Coût du travail
	Compétitivité hors prix		Automatisation
Caractéristiques des biens	Compétitivité prix	Innovation de produits intensité en R & D	Produits pondéreux influençant le choix de localisation
			Produits à durée de consommation limitée
	Compétitivité hors prix	Différenciation verticale	Label territorial
			Positionnement qualitatif

Alors que par le passé, les entreprises définissaient stratégiquement leur implantation quasi exclusivement selon des critères d'efficacité logistique et économique, aujourd'hui les possibilités d'enracinement local viendraient s'ajouter à la liste des critères de choix géographique. En effet, les « connexions réticulaires » permises par un ancrage fort sur le territoire permettraient de susciter une multitude d'externalités positives avec des effets non seulement sur la performance économique et technologique des entreprises, mais aussi sur la densité de leur réseau relationnel et informationnel.

Selon Carluer (2006), le passage d'un modèle traditionnel de l'entreprise industrielle et multinationale au modèle de l'entreprise innovante (cf. I-A.1) donnerait lieu au développement de nouveaux types de systèmes productifs locaux favorisant : l'« *intégration réticulaire* » (la capacité à coopérer avec des parties prenantes), la « *dynamique d'apprentissage* » (la capacité à s'adapter à un contexte changeant) et l'« *ancrage territorial* » (la capacité à trouver des complémentarités et tisser des liens à proximité). Le parangon du système productif favorisant ces trois éléments à la fois serait ainsi incarné par la Silicon Valley, suscitant de nombreuses interactions entre des acteurs de tailles variées et multisectoriels, des dynamiques d'apprentissage innovantes et une forte harmonie territoriale porteuse de nouveaux liens. À l'opposé se situerait

l'entreprise multinationale traditionnelle, monosectorielle et autocentrée. Entre les deux, une myriade de configurations, allant du cluster à la technopole, en passant par la PME locale ou le district industriel.

Selon Moati, Mazars et Pouquet, « *les caractéristiques du territoire d'implantation jouent un rôle significatif, mais modeste, sur la croissance des jeunes entreprises au cours des trois premières années d'activité. En particulier, l'offre d'un environnement dense et riche en ressources exerce une influence positive sur la croissance des jeunes entreprises* » (2006). Deux autres constats ressortent de leur analyse, à savoir que plus le territoire est spécialisé dans l'activité de l'entreprise, plus les ressources répondant à ses besoins spécifiques seront disponibles et donc plus la croissance de l'entreprise serait favorisée. Bazillier, Rabaud et Turcu remarquent à ce titre qu'un cycle vertueux peut émerger à mesure que les mobilités de salariés répondent aux mobilités des entreprises, et vice versa : « (1) *les régions où vivent les travailleurs qualifiés gagnant des revenus élevés sont attractives pour les firmes qui y trouvent des débouchés importants ; (2) la présence de nombreuses firmes dans une région incite les travailleurs à acquérir les qualifications requises par ces firmes* » (2014). À l'inverse, plus la concurrence entre entreprises sur un territoire donné sera forte, plus la croissance est susceptible d'être contrainte (Moati, Mazars et Pouquet, 2006). Ainsi, comme le dit Carluer, « *comprendre les stratégies spatiales de l'entreprise est aujourd'hui crucial pour analyser la formation des réseaux territoriaux* » (2006).

En définitive, les stratégies d'ancrage territorial des entreprises peuvent engendrer des tensions qui nécessitent des arbitrages stratégiques entre le degré de concentration et le degré de spécialisation industrielle d'une localisation donnée. Il est bon également de recommander aux entreprises d'intégrer l'attractivité du lieu pour les salariés comme un facteur important dans leur projet de stratégie territoriale. Toutefois, comme le soulignent Guillot-Soulez et Sergot (2007), « *eu égard aux contraintes pesant par ailleurs sur les organisations étudiées, cette recommandation s'apparente généralement à un vœu pieux* ». La multiplicité des contraintes auxquelles l'entreprise doit faire face dans sa stratégie d'implantation géographique semble donc engendrer des choix partiellement satisfaisants qui exacerbent les tensions gestionnaires possibles au moment de la mise en œuvre.

## A.3 Préparer, mettre en œuvre et suivre la mobilité : une question pratique

Les entreprises doivent identifier les avantages et inconvénients de la mobilité géographique, mais également parvenir à penser concrètement la mise en œuvre de cette mobilité. Qu'elle soit voulue par l'employé ou l'employeur, la mobilité géographique d'un salarié devient alors rapidement une affaire de gestion. Bien souvent, cette mise en œuvre revient au département des ressources humaines dont le rôle est d'accompagner les salariés tout au long du projet de mobilité. Elle peut également être partiellement ou totalement déléguée vers un prestataire externe. Le rôle d'accompagnement de l'entreprise est d'autant plus important à rappeler qu'il existe le plus souvent un décalage entre les attentes perçues par les DRH dans leur rôle vis-à-vis des salariés en mobilité et les attentes des salariés eux-mêmes. Ainsi, dans une enquête menée par Harris Interactive auprès de salariés et DRH d'entreprises de plus de 50 salariés<sup>2</sup>, les résultats montrent que les salariées sont 5 % à 13 % plus nombreuses que les DRH à considérer que l'entreprise doit jouer un rôle d'accompagnateur concernant la mobilité du salarié, et ils sont également plus nombreux que les DRH à considérer qu'une meilleure prise en compte de la mobilité facilite l'intégration dans l'entreprise, et donne davantage envie de rester ou de rejoindre l'entreprise (Lévy, Lancrey-Javal, Prunier, 2020).

---

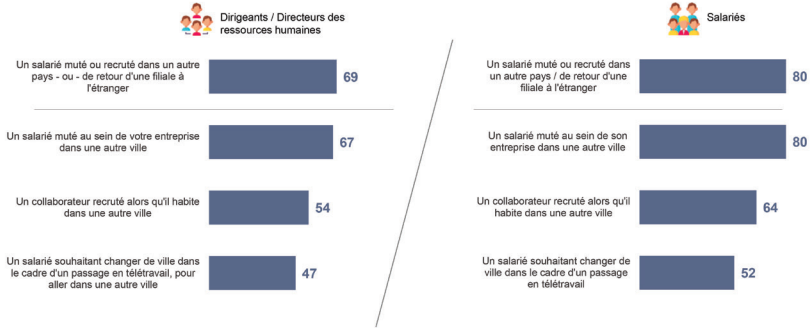
(2) Enquête menée en octobre 2020, auprès de 302 personnes représentatives des directeurs-rices des ressources humaines (DRH) dans des entreprises de plus de 50 salariés et 601 salariés représentatifs des salariés des entreprises de plus de 50 salariés.

## Perception de la prise en compte par les DRH de la mobilité des salariés (Lévy, Lancrey-Javal, Prunier, 2020)

### Dans la plupart des situations, une majorité de DRH comme de salariés estiment que l'entreprise doit jouer un rôle d'accompagnateur concernant la mobilité du salarié

Selon vous, dans chacune des situations suivantes, quelle affirmation vous paraît la plus juste ? / Et selon, vous pour chacune des situations suivantes, le salarié doit-il être accompagné par son entreprise, ou ces aspects doivent rester du ressort du salarié ?

- À tous, en % de réponses « Le salarié devrait être accompagné dans sa mobilité (par exemple dans sa recherche de logement à proximité du nouveau lieu de travail) » -

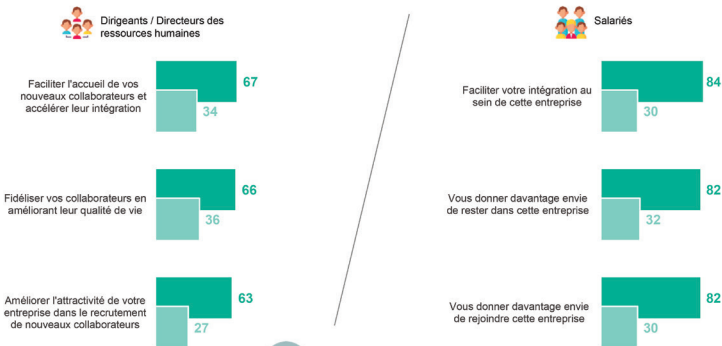


Un rôle d'accompagnement davantage reconnu par les dirigeants d'entreprises du secteur de l'industrie, mais dans une moindre mesure par ceux d'entreprises du secteur des services. Les salariés du public, quant à eux semblent moins sensibles au rôle d'accompagnement de la structure dans leur mobilité.

### Les salariés semblent plus confiants que les DRH dans les effets positifs d'une meilleure prise en compte de la mobilité professionnelle

Selon vous, le fait de mieux prendre en compte la mobilité géographique des salariés dans votre entreprise pourrait-elle... ? / Si une entreprise prenait bien en compte la mobilité géographique des salariés, cela pourrait-il... ?

- À tous, en % -



● ST Oui  
● Dont Oui, certainement



Les dirigeants des plus grandes entreprises ont tendance à être plus convaincus par l'effet de fidélisation (83%) et d'attractivité (88%). Du côté des salariés, ce sentiment est davantage partagé par les hommes.

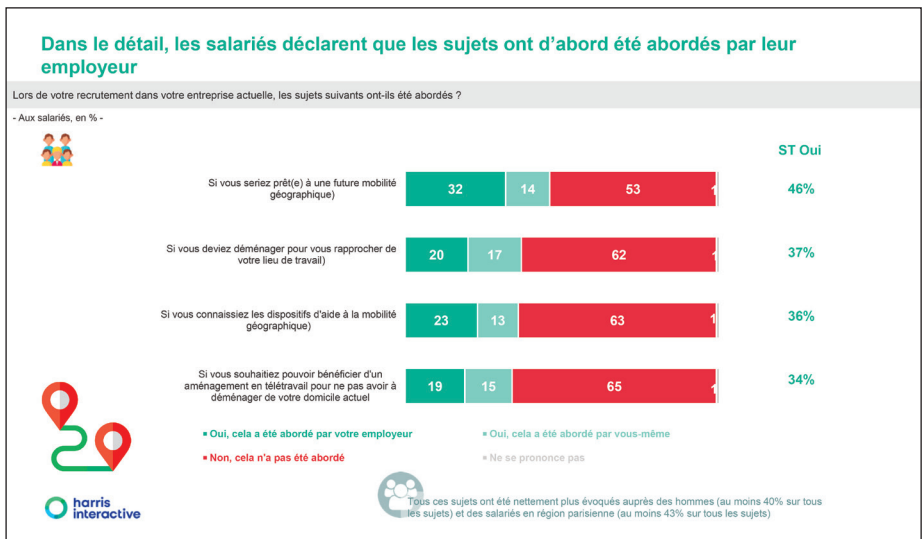
L'accompagnement du projet de mobilité peut être présenté de façon schématique à travers trois moments au cours desquels l'employeur — souvent incarné par les responsables des ressources humaines — peut agir pour faciliter la mobilité. Nous verrons en partie C. que chacune des phases de cet accompagnement est fortement sollicitée par les salariés, comme le montrent notamment les témoignages des adhérents de la CFTC interrogés pour notre étude.

### • La préparation en amont du processus de mobilité

La préparation des processus de mobilité au sein de l'entreprise peut concerner l'ensemble du travail **d'information** au sujet de la mobilité, quel que soit le type de mobilité. L'information peut consister en la présentation des droits et dispositifs d'accompagnement à la mobilité dont peuvent jouir les salariés, qu'il s'agisse de dispositifs proposés par l'aide institutionnelle, publique ou par l'entreprise elle-même. En plus des responsables des ressources humaines, le travail d'information peut être réalisé par un référent ou une cellule mobilité. Lorsque l'entreprise veut elle-même susciter une adhésion des salariés à la mobilité, la direction des ressources humaines peut aller jusqu'à un travail de **sensibilisation** des salariés, via des campagnes de communication et l'élargissement des avantages à la mobilité. Ce travail de sensibilisation peut se faire soit de façon continue dans le but de diffuser au sein de l'entreprise une culture mobilitaire, soit de façon ponctuelle dans le cas d'un plan (social ou sauvegarde de l'emploi) par exemple. Dans ce deuxième cas de figure, les dirigeants de l'entreprise et leur département de ressources humaines peuvent procéder à la présentation du projet de mobilité et de ses conséquences pour les salariés, et permettre aux salariés d'accéder à une période transitoire suffisamment longue avant de prendre la décision de déménager définitivement ou de trouver une autre solution d'emploi. C'est ainsi que dans certaines entreprises les dirigeants choisissent de lancer très en amont des procédures de gestion prévisionnelle de l'emploi. Il s'agit alors de « *gérer dans des conditions difficiles des transitions de carrière importantes puisqu'elles comportaient une mobilité géographique, mais aussi parfois des changements de fonction* » (Roques, 2004). Enfin, dans le cas où les mobilités

sont engagées à l'initiative du salarié ou dans le cas d'une mobilité dite « pour convenances personnelles », l'entreprise peut procéder par le biais d'outils de gestion à l'**identification**, l'**évaluation** et la **priorisation** des projets individuels de mobilités. Ce faisant, l'entreprise peut, en cas d'ouverture, relocalisation ou fermeture de poste, anticiper et trouver une combinaison répondant conjointement aux besoins de l'entreprise et aux projets du salarié. Les DRH peuvent agir encore plus en amont au moment de l'entretien en abordant le sujet de la mobilité avec leurs futurs employés. À ce titre, dans l'enquête de Harris Interactive, les salariés disant n'avoir pas évoqué le sujet de la mobilité lors de leur recrutement sont plus nombreux que ceux affirmant que l'employeur a abordé le sujet ou que ceux affirmant l'avoir abordé eux-mêmes (Lévy, Lancrey-Javal, Prunier, 2020).

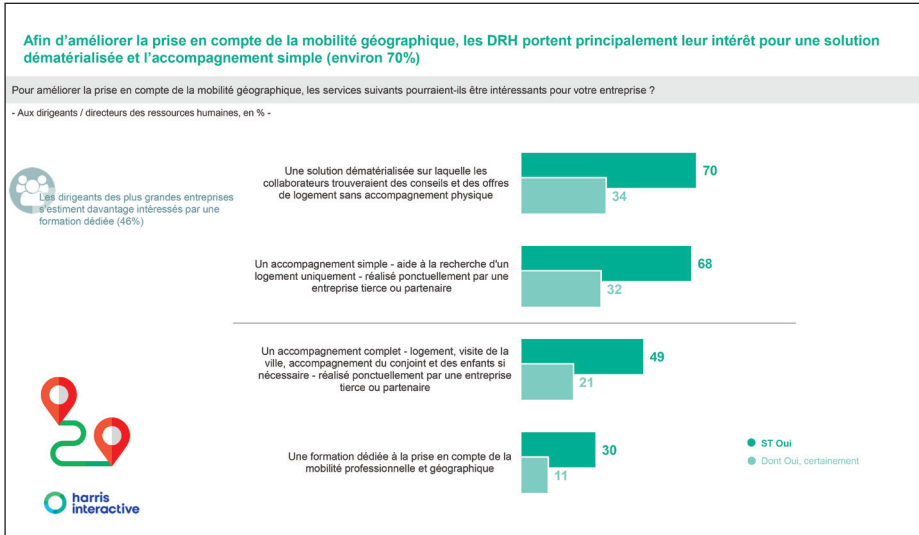
## Aborder la mobilité lors du recrutement (Lévy, Lancrey-Javal, Prunier, 2020)



### • La prise en charge du projet de mobilité

La deuxième étape dans l'accompagnement est incarnée par l'ensemble des mesures prises au moment de la mobilité pour **limiter les conséquences négatives du transfert**. En effet, une mobilité, qu'elle soit subie ou choisie, comporte des conséquences humaines attendues et inattendues auxquelles il est souhaitable que l'entreprise prête la plus grande attention. Ces conséquences peuvent être appréhendées par le biais d'aides offertes aux salariés, mais également à leur famille (enfants et conjoint.e). Dans les cas de transferts à proximité relative du logement, ces aides peuvent réunir en particulier un **remboursement des frais de transport** et leur élargissement à davantage de modes de transport, notamment les modes de transports verts (comme désormais rendu possible via la loi d'orientation des mobilités de 2019), et la possibilité de faire du **télétravail**. Dans le cas d'un transfert lointain, la mobilité peut être accompagnée en priorité de **jours de congés** et d'un défraiement pour deux à trois allers-retours afin que les salariés puissent découvrir leur nouvelle localisation et y trouver un logement, d'une aide ou d'un **remboursement des frais de déménagement**, d'une aide au **financement de loyers simultanés** le temps du déménagement, et d'une **aide au conjoint** dans sa recherche d'emploi. Dans l'enquête Harris Interactive, les dispositifs d'accompagnement les plus sollicités sont ceux d'une « *solution dématérialisée sur laquelle les collaborateurs trouveraient des conseils et des offres de logement sans accompagnement physique* » ainsi qu'un « *accompagnement simple – aide à la recherche d'un logement uniquement – réalisé ponctuellement par une entreprise tierce ou partenaire* » (Lévy, Lancrey-Javal, Prunier, 2020).

## Modes d'accompagnement de la mobilité (Lévy, Lancrey-Javal, Prunier, 2020)



Au moment de la prise de poste, l'entreprise peut également travailler à s'assurer de la bonne intégration du ou des salariés en garantissant un nombre minimum de **moments d'équipe**, et en redirigeant les salariés vers un référent ou une cellule mobilité en cas de besoin. S'il y a changement de poste, l'entreprise peut largement faciliter la prise de poste en proposant au salarié une **formation renforcée**, voire en ouvrant des dispositifs de formation à la demande.

### • En aval de la prise de poste en mobilité

Bien entendu, le processus de mobilité ne s'arrête pas aux jours qui suivent le déménagement et la prise de poste du salarié. L'arrivée dans une nouvelle localisation voire à un nouveau poste a des conséquences personnelles, familiales et professionnelles dont certaines peuvent ne se révéler que plusieurs semaines après la mobilité. Ainsi, l'entreprise peut assurer un suivi du processus d'intégration du salarié, en lui permettant de contacter si besoin un référent ou une cellule mobilité les mois qui suivent. Des groupes de parole entre personnes vivant des trajectoires de mobilité comparables au sein de l'entreprise peuvent



également être mis en place de façon à ce qu'elles partagent leur expérience. Les DRH peuvent aussi s'assurer que malgré les roulements (parfois importants dans certains secteurs), la dynamique au sein de l'équipe reste positive et inclusive. Un suivi réussi peut alors impliquer une attention portée aux personnes en mobilité, mais également aux personnes qui les entourent et constituent leur environnement immédiat.

## B. Des politiques publiques en transformation

Les politiques publiques, tout en n'étant pas forcément le principal moteur de la mobilité géographique des salariés, jouent un rôle de plus en plus important dans son encadrement, sa facilitation et son encouragement. Ce rôle se heurte à la complexité du contexte économique, social et écologique (voire désormais sanitaire), nécessitant que les pouvoirs publics s'arrangent pour résoudre les tensions pratiques entre différents objectifs gouvernementaux.

Les tensions qui accompagnent la mise en œuvre de politiques pour la mobilité géographique des salariés peuvent se résumer dans au moins trois objectifs gouvernementaux prépondérants ces dernières décennies, qui constitueront les sous-éléments de cette partie : un objectif de « protection des salariés » obligeant l'État à garantir un droit du travail propice au maintien de la flexibilité et des avantages concurrentiels des entreprises françaises tout en protégeant les salariés (B.1) ; un objectif d' « inclusivité » nécessitant que les pouvoirs publics s'assurent de l'accès à tous et pour tous à la mobilité, quels que soient le revenu, leur sexe, l'origine sociale ou encore les limitations physiques (B.2) ; et un objectif « écologique » enfin, puisque la gestion des flux, de travailleurs comme de marchandises, apparaît comme l'un des leviers pour atteindre les objectifs des traités internationaux sur le réchauffement climatique (B.3).

### B.1 Un encadrement ambivalent dans le droit du travail et la jurisprudence

Le Code du travail est sans aucun doute le support juridique par le biais duquel l'État encadre le plus explicitement la mobilité géographique des salariés.

Cet encadrement oscille entre un rapport protecteur des conditions de vie du salarié et une attention portée à la flexibilité des entreprises dans la répartition de leur masse salariale.

### • Encadrement de la clause de mobilité

Le 14 octobre 1991, une directive européenne introduit pour la première fois que le lieu de travail doit être spécifié dans le contrat de travail – et, « à défaut de lieu de travail fixe ou prédominant, le principe que le travailleur est occupé à divers endroits ainsi que le siège ou, le cas échéant, le domicile de l'employeur<sup>3</sup> ». Dans ce contexte émerge la possibilité pour les employés et les employeurs de négocier ensemble l'ajout au contrat de travail d'une **clause de mobilité** (cf. encadré ci-dessous). Cette clause permet de redonner à l'employeur une certaine latitude dans la redéfinition du lieu de travail après la signature du contrat.

La **clause de mobilité** est une disposition prévue dans la liste des droits et obligations contractuelles du contrat de travail ou, depuis 2018, la convention collective négociée entre les syndicats de salariés et d'employeurs. Cette clause prévoit que le salarié accepte, à l'avance, que son lieu de travail puisse être modifié. En présence de cette clause, une mutation décidée par l'employeur s'impose alors au salarié<sup>4</sup>.

Le Code du travail ne précise toutefois pas les conditions de mise en place et d'application de la clause de mobilité. Ces conditions sont ainsi régulièrement débattues et définies au sein des instances jurisprudentielles (cf. ci-dessous, le relevé des décisions de la Cour de cassation concernant l'application de la clause de mobilité). Les décisions prises par la Cour de cassation précisent ainsi par exemple que la clause doit **définir précisément la zone géographique** concernée par la mobilité potentielle, mais que la mention du « territoire

(3) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A31991L0533>

(4) <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F31576>

français » suffit à rendre précise la zone géographique d'application de la clause. Elles précisent également que plus les **responsabilités du salarié** sont élevées, plus la zone de mobilité peut être étendue. Les décisions dictent également que la clause de mobilité **s'applique dans l'entreprise employeuse uniquement** et non dans les filiales ou autres sociétés du même groupe.

## Relevé des décisions de la Cour de cassation concernant l'application de la clause de mobilité

Décision	Date de la décision en Cour de cassation
Les déplacements s'inscrivant dans le cadre habituel de l'activité ne sont pas soumis au régime des clauses de mobilité	11 juillet 2012
L'insertion d'une clause de mobilité dans le contrat de travail constitue une modification de ce contrat possible seulement avec l'accord du salarié	24 novembre 1999
Lorsque l'insertion de la clause a un motif économique, l'employeur doit la proposer au salarié par lettre recommandée avec accusé de réception	25 janvier 2006
Le libellé de la clause doit être clairement énoncé	14 juin 2000
La clause de mobilité doit être limitée géographiquement	19 mai 2004
La mention du « territoire français » suffit à rendre précise la zone géographique d'application de la clause	9 juillet 2014
L'employeur ne peut pas étendre unilatéralement la portée géographique de la clause	7 juin 2006
La clause de mobilité ne doit pas porter atteinte au libre choix du domicile ni au droit à une vie personnelle et familiale, à moins que cette atteinte ne soit justifiée par les fonctions du salarié et l'intérêt de l'entreprise	12 janvier 1999 13 juillet 2004
Est nulle la clause de mobilité par laquelle le salarié lié par un contrat de travail à une société s'engage à accepter toute mutation dans une autre société, même si cette dernière appartient au même groupe ou à la même unité économique et sociale	23 septembre 2009
La clause de mobilité n'est opposable au salarié que s'il l'a acceptée	2 avril 1998
La mise en œuvre de la clause de mobilité ne saurait avoir pour effet d'imposer au salarié un partage de son temps de travail entre plusieurs établissements	20 décembre 2006

En l'absence de la clause de mobilité insérée au contrat de travail, l'employeur peut se prévaloir d'une obligation de mobilité conventionnelle si le salarié a été informé de l'existence de la convention collective au moment de son engagement, encore faut-il que la clause de mobilité conventionnelle définisse précisément sa zone géographique d'application	27 juin 2002 24 janvier 2008
L'employeur peut mettre en œuvre la clause de mobilité à tout moment, sous réserve de respecter un délai de prévenance et les dispositions conventionnelles	16 février 1987 13 octobre 2004
L'employeur est présumé être de bonne foi lorsqu'il met en œuvre la clause de mobilité. Le changement d'affectation ne doit pas être abusif	18 mai 1999
En présence d'une clause de mobilité, la mutation ne peut pas être considérée comme une modification du contrat de travail, peu important que le déplacement du salarié ait le caractère d'une mesure disciplinaire, que le déplacement présente un caractère désavantageux, ou que le nouveau lieu de travail soit éloigné du précédent	10 juin 1997 11 juillet 2001 29 janvier 2002 10 décembre 2014
Cependant, lorsque la mise en œuvre de la clause de mobilité s'accompagne d'une charge de travail supplémentaire et de nouvelles contraintes pour l'intéressé, elle peut constituer une modification du contrat de travail que le salarié est en droit de refuser	18 mai 1999
Ainsi, lorsqu'elle s'accompagne d'un passage d'un horaire de nuit à un horaire de jour ou d'un horaire de jour à un horaire de nuit, la mise en œuvre de la clause de mobilité suppose, nonobstant toute clause contractuelle ou conventionnelle contraire, que le salarié accepte cette mise en œuvre	14 octobre 2008
De même la mise en œuvre d'une clause de mobilité ne peut pas être imposée à un salarié lorsqu'elle entraîne une modification de sa rémunération, une rétrogradation	15 décembre 2004 16 décembre 2005
La mise en œuvre d'une clause de mobilité ne peut pas être imposée à un salarié lorsqu'elle entraîne une obligation de fixer sa résidence dans un département déterminé	15 mai 2007
Si une convention collective prévoit l'application du régime de la modification du contrat aux changements du cadre géographique de travail, le salarié peut se prévaloir de cette disposition, plus favorable qu'une clause de mobilité prévue dans le contrat de travail	4 février 2003
Le refus, par le salarié, dont le contrat de travail contient une clause de mobilité, de la modification de son lieu de travail constitue en principe un manquement à ses obligations contractuelles, mais ne caractérise pas à lui seul une faute grave	23 janvier 2008
Ainsi, la seule circonstance qu'un employeur n'a pas commis d'abus dans la mise en œuvre d'une clause de mobilité ne caractérise pas la faute grave du salarié qui a refusé de s'y soumettre, mais la faute grave peut résulter du comportement du salarié	7 février 2007 12 janvier 2016
Si un salarié protégé refuse une mutation, l'employeur doit demander l'autorisation pour le licencier auprès de l'autorité administrative compétente, même si le contrat de travail contient une clause de mobilité	23 septembre 1992

Sources jurisprudentielles réunies par Alliance Heri - <https://www.village-justice.com/articles/clause-mobilite,31302.html>

Si le salarié ne peut refuser l'application de la clause de mobilité lorsqu'elle est prévue dans le contrat de travail, la Cour de cassation endosse régulièrement un rôle **protecteur vis-à-vis des conditions d'existence des salariés**. Un rapport de 2015 rédigé par la Fédération des acteurs de la relocalisation et de la mobilité géographique (FAR & MG) indique ainsi que « *la jurisprudence en matière de mobilité géographique s'est retournée à la fin des années 2000 parce qu'elle évalue désormais la mise en œuvre des clauses de mobilité à l'aune de son impact sur la vie personnelle et familiale des salariés* » (FAR & MG, 2015).

À titre d'exemple, la clause de mobilité ne peut pas être imposée si la mutation modifie un élément essentiel du contrat (baisse de la rémunération, passage d'un horaire de jour à un horaire de nuit et vice versa, etc.), ou si le salarié est prévenu dans un délai trop court, et plus généralement, si la mutation demandée porte atteinte à la vie personnelle et familiale du salarié. De même, la mutation du salarié doit être justifiée par un besoin objectif de l'entreprise (augmentation de la charge de travail d'un autre établissement inclus dans la zone géographique, etc.) et l'étendue de la zone géographique de la clause ne peut être modifiée après signature du contrat de travail sans l'accord du salarié. « *L'évolution de la jurisprudence en matière de mobilité géographique des salariés impose de fait une nouvelle obligation aux employeurs : prendre en considération la vie privée des salariés* », indique ainsi la FAR & MG (2015).

La loi de 2018 issue des ordonnances Macron du 22 septembre 2017<sup>5</sup> est venue modifier sensiblement les conditions de négociations de la clause de mobilité, en introduisant la possibilité d'une négociation des conditions de mobilité par le biais d'un « *accord de performance collective* », ainsi que la **primauté de cet accord collectif sur le contrat de travail**. Ainsi, comme le souligne l'article L. 2254-2 du Code du travail désormais en vigueur : « *les stipulations de l'accord se substituent de plein droit aux clauses contraires et incompatibles du contrat de travail, y compris en matière de rémunération, de durée du travail et de mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise*<sup>6</sup> ». Du point de vue de l'employeur, ces transformations du Code du travail facilitent la mobilité géographique des salariés au sein de l'entreprise puisqu'il dispose dans ce

(5) <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000036755446>

(6) [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000037385300/](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037385300/)

cas d'un délai de deux mois pour engager une procédure de licenciement à l'encontre du salarié ayant refusé la mobilité collectivement négociée.

### • Encadrement de la clause de résidence

On le voit, le droit du travail relatif à l'encadrement de la mobilité géographique oscille entre un rapport protecteur du salarié, régulièrement porté par des décisions jurisprudentielles, et des réformes dont l'objectif est d'offrir aux entreprises une plus forte marge de manœuvre dans la distribution géographique des ressources humaines. Dans les deux cas, le droit met en débat le degré auquel l'employeur peut imposer au salarié son lieu de travail. La majeure partie des textes ainsi rédigés en la matière n'ont pas tant pour objectif de promouvoir la mobilité ou la liberté de déplacement du salarié (mobilité choisie) que de s'assurer d'un équilibre dans l'imposition d'une mutation du salarié par son employeur (mobilité subie).

On pourrait à l'inverse se demander **dans quelle mesure le droit autorise le salarié à (re)définir lui-même son lieu de travail ?** Cette question semble d'autant plus opportune que, dans le cadre de la pandémie de Covid-19 et des mesures sanitaires engagées par l'État pour faire face à l'épidémie, de nombreux salariés ont fait le choix de déménager, engageant parfois des modifications de l'organisation du travail et des discussions sur la prise en charge des frais associés au changement de domicile. Selon une enquête dirigée par l'Association nationale des DRH, « 30 % [des DRH interrogés] ont été confrontés à des salariés ayant déménagé et sollicitant l'adaptation de leurs conditions de travail » (ANDRH, 2011). La séquence ouverte par l'épidémie semble avoir notablement réactivé les débats sur la liberté du salarié à choisir son domicile et la légalité des **clauses de résidence** (cf. encadré ci-dessous) parfois spécifiées dans les contrats de travail. À moins d'être rigoureusement justifié par la nature du travail effectué, imposer au salarié son lieu de résidence est le plus souvent déclaré illicite devant le juge. Plus encore, si un employé choisit par exemple de déménager en province et de ce fait de souscrire à un abonnement de transport pour se rendre sur son lieu de travail, l'employeur devra prendre en charge ces frais de transports publics à hauteur de 50 %.

La **clause de résidence** (appelée également « clause de domicile ») est une disposition prévue dans la liste des droits et obligations contractuelles du contrat de travail qui impose à un salarié de vivre dans une zone géographique donnée. **Elle est illicite par principe** en tant qu'elle porte atteinte aux libertés individuelles, mais peut être exceptionnellement justifiée si : elle est motivée par la nature des missions confiées au salarié par l'employeur ; elle est indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise ; elle reste proportionnée à l'emploi occupé. Ainsi, la Cour de cassation indique que « *toute personne dispose de la liberté de choisir son domicile et nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché*<sup>7</sup> ».

Dans l'ensemble, les droits du travail français et plus généralement européen s'avèrent protecteurs quant au droit du salarié d'établir son lieu de résidence et donc de ne pas subir de mobilité. Gardons toutefois en tête que, dans les faits, l'application du droit est toujours plus délicate que son énonciation – les salariés pouvant être mal informés vis-à-vis de leurs droits, et le rapport de force dans la négociation pouvant leur être défavorable. De même, les récentes réformes, en donnant la primauté des accords collectifs sur le contrat de travail, contribuent à imposer des choix collectivement négociés à l'ensemble des salariés, accentuant potentiellement les situations où une mobilité est individuellement perçue comme subie. Il est ainsi nécessaire de regarder au-delà du droit du travail et d'une dichotomie entre mobilité choisie et mobilité subie. Comme nous le verrons ci-après (C.), les syndicats jouent à ce titre un rôle important d'informateur des salariés, voire d'intermédiaire dans la traduction et la fabrication du droit.

(7) <https://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail/lieu-de-residence-du-salarie>

## B.2 L'inclusion dans la mobilité

Nous avons évoqué jusqu'ici la question de la mobilité comme un enjeu de négociation entre employeurs et employés, sans prendre en considération la multiplicité des barrières matérielles et organisationnelles (emploi, logement, fiscalité, éducation, famille, etc.) émergeant au cours d'un projet de mobilité géographique.

Depuis le début des années 2000, les pouvoirs publics se sont régulièrement saisis de cette question, considérant la mobilité (quotidienne comme résidentielle) comme un facteur important d'accès à l'emploi et, plus généralement, d'insertion sociale. Comme nous l'avons évoqué ci-avant, elle est notamment au cœur des discussions de la Commission européenne, qui voit en 2007 dans la mobilité « *un instrument au service d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité* » (6.12.2007 – COM(2007) 773). Dans ce même élan, le Premier ministre commande en 2009, à la députée Claude Greff, un rapport sur les mobilités géographiques et professionnelles. Ce rapport atteste que « *dans les politiques de l'emploi, les questions de mobilités sont rarement abordées [...] Pourtant, traiter des obstacles à la mobilité [...] est indispensable et même essentiel, car ils constituent un frein à l'emploi* » (Rapport Greff, 2009).

L'encadrement peut se faire par deux types de politiques : des dispositifs d'aide ponctuelle, et des politiques structurelles dont l'objectif est d'encourager l'égalité dans la mobilité le plus en amont possible.

### • Les dispositifs d'aide ponctuelle à la mobilité

Aujourd'hui, plusieurs dispositifs publics et parapublics existent pour réduire ces barrières à la mobilité. En voici les principaux exemples :

L'**assurance chômage** en cas de démission légitime concerne les cas de démission pour suivre un conjoint qui change de lieu de résidence afin d'exercer un nouvel emploi. Cette réglementation permet de bénéficier de l'allocation chômage, après inscription auprès de l'agence Pôle emploi du nouveau lieu de résidence commune.

Le **dispositif d'aide à la mobilité** est une aide accordée aux demandeurs d'emploi inscrit à Pôle emploi, avec pour objectif « *d'apporter une aide financière à ceux*



*pour qui se déplacer constitue un frein à l'emploi* ». Elle peut être sollicitée si le demandeur d'emploi doit se rendre à un entretien d'embauche, à une formation ou un concours éloigné (plus de 60 kilomètres ou deux heures de trajet aller-retour) de son lieu de résidence. Cette aide couvre les frais de déplacement, les frais d'hébergement et les frais de repas, jusqu'à 5 000 € par an.

La **prime de déménagement de la caisse d'allocations familiales** (Caf) aide les familles avec au moins trois enfants à charge qui déménagent. La demande de prime doit être faite dans les six mois qui suivent le déménagement, et peut atteindre 995,54 euros pour trois enfants à charge (+ 82,96 € par enfant en plus). Les **aides d'Action logement**<sup>8</sup> consistent en différents dispositifs notamment financés par la PEEC (participation des employeurs à l'effort de construction) via le « 1 % patronal » ou « 1 % logement » créé en 1943. On trouve parmi les aides d'Action logement l'avance **loca-pass** (financement sous forme de prêt à taux 0 % du dépôt de garantie exigé au moment de la signature du bail), l'aide **mobili-pass** (destinée à tout salarié déménageant à plus de 70 kilomètres de son domicile, pour l'accompagnement à la recherche d'emploi et la couverture d'une partie des dépenses liées à la mobilité (double charge du logement, frais d'agence, etc.), ou encore l'aide **mobili-jeune** (subvention sur critères de ressource destinée aux jeunes de moins de 30 ans permettant de prendre en charge une partie du loyer — entre 10 € et 100 € maximum — chaque mois et pendant un an).

Différentes **aides au permis de conduire** existent. Depuis le mois de mars 2017, il est possible de mobiliser les heures de formation acquises via le compte professionnel de formation (CPF) pour financer l'examen du code de la route et la conduite. De même, les apprentis peuvent bénéficier d'une aide de 500 € au financement du permis B depuis 2018 grâce à la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

L'**aide à la garde d'enfants pour parent isolé au chômage** (Agepi) allant de 170 € à 520 € par semaine pour tout parent reprenant un emploi, créant ou reprenant une entreprise, ou engageant une formation, et ayant la charge seul d'un ou plusieurs enfants de moins de 10 ans.

(8) Ces aides sont issues de la réunion en 2017 des comités interprofessionnels du logement (CIL). À noter que les dispositifs d'aide aux salariés ne constituent qu'une partie des initiatives mises en œuvre par Action logement. La structure a initialement été constituée pour pérenniser la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC), historiquement appelée « 1 % logement », à savoir un investissement directement versé par les employeurs (quelle que soit l'activité exercée ou la forme juridique de l'entreprise) en faveur du logement des salariés.

Les **aides régionales au transport aux particuliers** sont proposées par plusieurs régions (Hauts-de-France, PACA, Centre, etc.) sous la forme d'un forfait ou chèque mobilité annuel ou mensuel pour faciliter la recherche d'emploi ou des trajets quotidiens, notamment ceux des intérimaires et des apprentis.

Le programme européen **EURES TMS**, financé par la Commission européenne et mis en œuvre avec Pôle emploi, prenant en charge une partie des frais liés à un projet de mobilité dans un autre pays de l'Union européenne en bénéficiant d'aides financières. L'aide au déplacement est d'un montant de 110 € à 385 € selon l'éloignement géographique, l'aide au déménagement d'un montant de 770 € à 1 540 € en fonction du pays de destination, et l'aide à l'apprentissage d'une nouvelle langue dans la limite de 2 200 €.

En somme, il existe plusieurs supports locaux, nationaux et européens de mise en mobilité des salariés. La littérature souligne néanmoins le peu de notoriété de ces aides qui, de surcroît, ne sont généralement pas centralisées à un même endroit. Il existe donc un morcellement des aides à la mobilité (Pôle emploi, Action logement, Union européenne, région, etc.) qui n'aide pas à leur démocratisation. Comme l'indiquait déjà en 2009 le rapport de Claude Greff, cette offre de services mériterait d'être centralisée sur une plateforme à point d'entrée unique. De même, le rapport rédigé en 2013 par le cabinet Auxilia à la demande de Voiture & co et de Total met fortement en avant la nécessité de simplifier l'aide publique à la mobilité pour l'accès ou le retour à l'emploi (Auxilia, 2013). Nous verrons en partie III.C que les syndicats peuvent à ce titre jouer un rôle important.

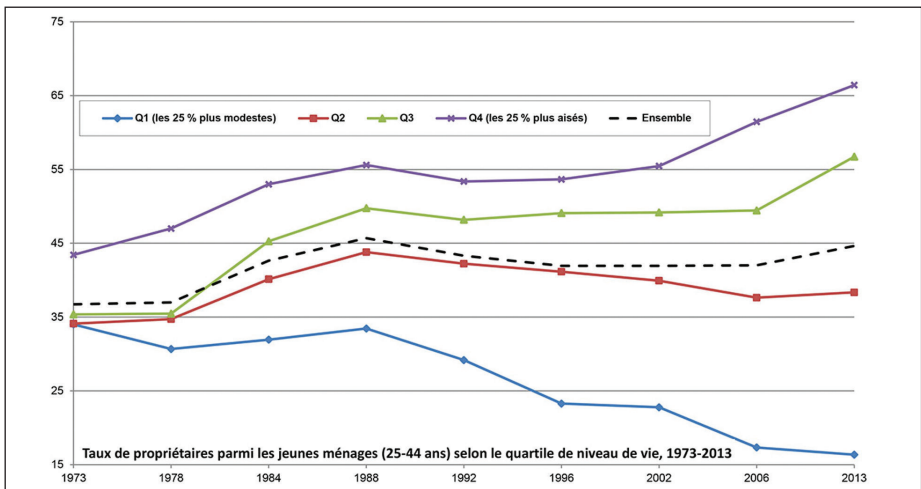
### • Les politiques du logement comme appui structurel à l'inclusion

Nous l'avons vu (I-B.2), le logement constitue l'un des freins de la mobilité des ménages, et *a fortiori* des salariés. Malgré l'ensemble des dispositifs susmentionnés, les salariés au revenu modeste ont plus à perdre dans le processus de mobilité qu'à gagner. La transformation des **politiques du logement** constitue l'un des principaux leviers pour faciliter les mobilités géographiques des salariés. Elles doivent cependant prendre en compte la diversité — en particulier socio-économique — des situations.

À titre d'exemple, l'augmentation constante de la part des propriétaires en

France depuis les années 1960 est notamment à associer aux réformes du crédit bancaire, aux lois favorisant l'accèsion à la propriété, en particulier la loi de 1977 (Bonvalet et Bringé, 2013)<sup>9</sup>. Toutefois, ces lois n'ont pas eu un impact homogène sur la population. Les travaux de Bonnet, Garbinti et Grobon montrent notamment que ce sont les deux quartiles des jeunes ménages les plus aisés pour lesquels on constate cette hausse, tandis que, dans le dernier quartile, les jeunes ménages les plus modestes sont deux fois moins nombreux à accéder à la propriété (Bonnet, Barbinti et Grobon, 2019). Les différentes aides à l'accèsion à la propriété (qu'il s'agisse de l'aide personnalisée au logement (APL), du prêt à l'accèsion sociale (PAS), du prêt à taux zéro (PTZ), ou du prêt social location-accession (PSLA)) ont ainsi souvent été soupçonnées de renforcer des phénomènes de rente foncière (Terra Nova, 2017).

### Hausse des inégalités d'accès à la propriété entre jeunes ménages en France, 1973-2013 (Bonnet, Barbinti et Grobon, 2019)



(9) « La réforme du logement de 1977, en créant le PAP (prêt aidé à l'accèsion à la propriété) et l'APL (aide personnalisée au logement) avait pour objectif d'aider les ménages à assumer le coût du logement, notamment en facilitant l'accèsion dans le neuf. La réforme du logement de 1977 entraîne la mise sur le marché de nouveaux produits : la fabrication industrielle de pavillons attire une nouvelle clientèle recrutée, dans la grande majorité, parmi les ouvriers qualifiés, les employés et les cadres moyens. » (Bonvalet et Bringé, 2013)

Prenant en compte la diversité et les inégalités socio-économiques dans l'accès au logement, les politiques du logement peuvent agir tant sur la mobilité des locataires que sur celle des propriétaires. Un rapport intitulé « Politique du logement : comment faciliter la mobilité résidentielle? » publié en 2017 par le *think tank* Terra Nova présente ainsi un ensemble de recommandations pour réduire les freins liés au logement dans la mobilité.

### Propositions de Terra Nova pour faciliter la mobilité résidentielle (2017)

En faveur de la mobilité des propriétaires, le *think tank* Terra Nova propose :

- d'introduire des droits de mutation « déductibles », permettant aux propriétaires de déduire d'une acquisition, lorsque deux acquisitions sont très rapprochées sur une période limitée, par exemple, à dix ans, les droits de mutation préalablement payés lors de l'acquisition précédente<sup>10</sup>. Selon Terra Nova, « ce sont a priori les collectivités les plus attractives qui perdraient le plus de ressources, ce qui ne justifierait donc pas obligatoirement de compensation intégrale par l'État » ;
- de favoriser l'accession à la propriété dans des zones détendues (zones sous-occupées, en manque de dynamisme, à valeur immobilière décroissante), en créant une foncière destinée à compenser partiellement les pertes en capital des propriétaires conduits à une mobilité professionnelle d'une zone détendue vers une zone tendue.

En **faveur de la mobilité des locataires**, Terra Nova suggère :

- d'encourager le locatif dit « intermédiaire », c'est-à-dire l'offre durable de logements locatifs privés à des prix accessibles, et de mieux cibler la dépense fiscale en faveur de l'investissement locatif privé. En effet, l'investissement locatif n'a cessé d'augmenter depuis les années 1980, grâce notamment à un ensemble de mesures fiscales (dispositifs Quilès-Méhaignerie en 1984,

(10) Les droits de mutation, ou droits d'enregistrement, sont des taxes perçues par les collectivités locales et l'État. Elles sont exigibles à l'occasion d'une vente immobilière, lors d'un changement de propriétaire.

Périssol en 1996, Besson en 1999, Robien de 2003 à 2006, Duflot en 2013, Pinel en 2015). Selon Terra Nova, le montant consacré par l'État à l'investissement locatif est ainsi passé de 345 millions d'euros en 1989 à 1700 millions d'euros en 2015. Ce montant devrait néanmoins être distribué de façon plus discriminante, en permettant le ciblage géographique des investissements sur des zones prioritaires, sur des investissements locatifs durables dans le temps et engendrer un meilleur contrôle public de l'application par les propriétaires des obligations légales attachées aux aides fiscales ;

- afin d'encourager la création de logements locatifs par des investisseurs institutionnels, d'instaurer une obligation de proposer aux salariés une possibilité de placement dans un fonds « logement intermédiaire » parmi les fonds communs de placement entreprise (FCPE). Le *think tank* propose également de renforcer les subventions et d'accélérer les transferts de fonciers public et parapublic vers des constructeurs publics ou privés dans les zones tendues ;

- d'encourager les mutations de locataires des zones tendues vers les zones détendues notamment par le biais de partenariats entre bailleurs sociaux ;

- de mettre en place un « prêt parcours résidentiel », c'est-à-dire un prêt à taux zéro permettant aux locataires d'accéder à la propriété et au bailleur de récupérer un logement social – une aide qui pourrait être financée par les collectivités locales, les réservataires de logement et les bailleurs ;

- d'ouvrir les aides d'Action logement financées par le « 1 % logement » à d'autres catégories de travailleurs : apprentis, contrats précaires et à durée déterminée, chômeurs en recherche d'emploi, etc.

### • Le potentiel du développement territorial en coordination avec l'État central

La littérature souligne la part importante jouée par les territoires dans l'action publique d'accompagnement à la mobilité. Mouhoud expose ainsi la stratégie de « dynamique résidentielle » consistant à accompagner le développement territorial en organisant une cohérence entre les actions de l'État central et celles des régions (Mouhoud, 2006). À ce titre, dans un rapport publié en 2013

par le cabinet de conseil Auxilia, les auteurs suggèrent de mieux impliquer prescripteurs, employeurs et territoires par l'incitation, et de reconnaître le métier des locaux sociaux de mobilité pour renforcer leurs moyens d'action<sup>11</sup>. Cette stratégie implique un **soutien aux aménités résidentielles** et aux activités qui suivent les ménages dans les nouveaux bassins d'emploi.

Les **aménités** définissent « *les éléments naturels de l'espace représentant un attrait pour les habitants, permanents ou temporaires. Le terme d'aménité recouvre le plus souvent les éléments du paysage ou du milieu (climat...), perçus comme "naturels" et exerçant une attractivité touristique ou résidentielle, mais le sens peut être étendu aux aménagements destinés à faciliter l'accès à ces éléments* ». Cette notion inclut ainsi dans notre cas l'offre globale de service public, de la santé en passant par la culture, le sport et les transports en commun, ainsi que les commodités et commerces de proximité.

Source : Géoconfluences (ENS Lyon) – <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire>

Selon Mouhoud, « *cette orientation pourrait favoriser l'émergence d'une variété de territoires viables, par une inflexion des processus de centralisation au profit de villes petites et moyennes, ainsi qu'une revitalisation d'espaces ruraux et de certains bassins d'emploi industriels marginalisés, une valorisation de l'arrière-pays des zones littorales, ces espaces devenant attractifs par la qualité de vie qu'ils offriraient. Cette orientation pourrait répondre aux enjeux du développement durable. Des enjeux à la fois locaux et globaux, tels que la maîtrise de l'étalement urbain, la reconquête des espaces publics, le renouvellement des modes de transport, le maintien de leur pluralité, des logiques de localisation qui sous-tendent l'aménagement, la recherche de l'efficacité énergétique, la limitation de l'usage des ressources naturelles, la*

(11) Auxilia fait en particulier référence à des structures d'initiative publique (maisons de l'emploi, missions locales, plans locaux pluriannuels d'insertion par l'économique (PLIE), centres communaux d'action sociale (CCAS) et Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)), mais également des structures d'initiative privée, issues de l'économie sociale et solidaire et de l'insertion par l'activité économique.

*réduction de la production de déchets, l'appui à d'autres modes de production et de consommation (commerce équitable, achats "verts"; économie solidaire), la lutte contre l'exclusion ou contre l'effet de serre, etc. » (Mouhoud, 2006).*

On le voit, une action publique pour l'inclusion dans la mobilité, si elle est pensée à partir des territoires, peut être construite en synergie avec des objectifs de développement durable. Une conjonction d'objectifs intéressante au regard de la place prise par la question écologique dans la gestion publique des mobilités géographiques.

### **B.3 La mobilité géographique comme enjeu écologique**

Depuis le début des années 1980 en France, une série de lois participe à la mise à l'agenda de l'écologie dans la mobilité : la loi d'orientation des transports intérieurs en 1982, la loi sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie en 1996, le Grenelle de l'Environnement en 2009, la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte en 2015 et la loi d'orientation des mobilités en 2019. Ces lois successives ont pour objectif d'inscrire les mobilités des salariés dans une démarche environnementale et de développement durable, en plus d'améliorer leur bien-être. Pourtant, les objectifs environnementaux peuvent parfois s'avérer contradictoires avec des objectifs d'inclusion. À titre d'exemple, jusqu'à récemment les aides sociales à la mobilité favorisaient l'automobilité, la voiture étant perçue comme un vecteur d'intégration sociale et surtout professionnelle – la possession du permis de conduire, ou d'une voiture, pouvant être des critères discriminants à l'embauche (Auxilia, 2013). De même les objectifs environnementaux peuvent apparaître en contradiction avec l'objectif de rentabilité des entreprises. Comme le dit Lejoux, « *Les chefs d'entreprise apparaissent plus préoccupés par l'augmentation du coût de la mobilité liée à la hausse du prix de l'énergie, qui pèse sur l'activité de l'entreprise et sur le budget des salariés, que par la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> qu'ils génèrent à travers le transport de marchandises, les déplacements professionnels et les déplacements domicile-travail de leurs salariés. Pour faire face à ces enjeux, les chefs d'entreprise ont développé des stratégies*

*contradictoires : ils cherchent à réduire le coût des mobilités générées par leur activité, mais ils subventionnent la mobilité automobile de leurs salariés »* (2014). La question environnementale doit donc être posée conjointement avec la question des inégalités sociales et professionnelles, en préservant les aides à l'automobilité tout en l'ouvrant à l'autopartage et au covoiturage, voire en rendant possible la conjugaison entre différents modes de transports. Les lois les plus récentes portant sur le lien entre transport et environnement vont dans ce sens.

### • De nouvelles lois pour une mobilité écologique

La loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte a rendu obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, pour toutes les entreprises de plus de 100 salariés, l'élaboration d'un **plan de mobilité** (loi n° 2015-992, art. 51). Anciennement appelé le « plan de déplacements d'entreprise », le plan de mobilité favorise l'usage des modes de transport alternatifs à la voiture individuelle, visant ainsi à optimiser l'efficacité écologique des déplacements des salariés d'une entreprise.

#### Exemples de mesures pouvant entrer dans un plan de mobilité

- **La promotion du vélo** : mise en place d'un stationnement sécurisé, diffusion d'un « kit vélo », mise à disposition d'un local vélo proposant quelques outils et services, ainsi que des douches pour les cyclistes, mise en place de l'indemnité kilométrique vélo, achat d'une flotte de vélos à assistance électrique...
- **L'amélioration de l'accès** aux bâtiments par les piétons : aménagement de cheminements piétons, mise en place d'entrées plus directes...
- **L'encouragement à l'utilisation des transports publics** : adaptation — en partenariat avec les opérateurs de transport — de l'offre existante en termes de dessertes et de fréquences, participation financière aux abonnements, création d'une navette d'entreprise pour quelques destinations très fréquentées, achat de tickets de transport en commun, information de l'offre de transports publics pour accéder au site...



- **L'aménagement des horaires de travail** : répartition des heures d'arrivée et de départ des salariés en fonction de leurs souhaits et des besoins de l'entreprise, mise en place du télétravail...
- **L'accompagnement et l'encouragement à habiter à proximité du lieu de travail** ou sur le réseau de transport en commun.
- **La garantie du retour à domicile** en cas de circonstances exceptionnelles pour les « alternatifs » : chèque-taxi, utilisation de voitures de service ou de vélos à assistance électrique...
- **La mise en place d'un service d'autopartage**, permettant de mieux gérer les déplacements professionnels et pouvant offrir un service de mobilité ponctuelle complémentaire hors horaires de travail, partage d'une flotte de véhicules avec d'autres entreprises...
- **L'incitation au covoiturage** : développement d'un service de mise en relation en interne ou avec d'autres entreprises proches du site, instauration de places réservées aux « covoitureurs », création d'un service de dépannage en cas d'indisponibilité exceptionnelle d'un conducteur, chèque covoiturage.

Source : Agence de la transition écologique – Ademe (2019)

Avant de mettre en place le plan de mobilité, l'employeur doit effectuer un diagnostic de l'offre existante en matière de transport et des différents usages des transports par les salariés. On analyse ainsi les services de transport entre les différents sites de l'entreprise et les trajets concrets opérés quotidiennement ou plus ponctuellement par les salariés (temps, distance) entre leur domicile et leur lieu de travail. Cet état des lieux est supposé offrir à la direction de l'entreprise le moyen d'offrir le plan de mobilité le plus pertinent et vertueux possible. Un plan de mobilité pertinent et vertueux doit se retrouver à la conjonction de différents objectifs, à savoir :

- **réduire les émissions de gaz à effet de serre** et de particules fines polluantes, et diminuer la pollution sonore en désengorgeant les infrastructures et les axes routiers et en incitant à l'adoption de modes de déplacements écologiques. Ce faisant, le plan de mobilité doit encourager la généralisation du vélo, des transports en commun ou du covoiturage, y compris pour les déplacements

professionnels (rendez-vous clients et fournisseurs, formations, livraisons...);

- **améliorer la qualité de vie des salariés**, puisque le stress lié aux trajets diminue si ceux-ci sont mieux gérés, mieux planifiés ou si le télétravail est étendu là où il est nécessaire. La possibilité de vivre à distance marchable ou cyclable de son travail participe aussi mécaniquement de la bonne santé des salariés ;
- **rationaliser les dépenses** de transport en mutualisant les coûts entre employés, entre filiales, voire entre entreprises ;
- **faire baisser le taux d'accident** sur ces déplacements, notamment du fait de la diminution de la fatigue individuelle liée aux transports, et donc les dépenses liées à l'indemnisation des accidents du travail.

La loi d'orientation sur les mobilités adoptée en 2019 vient renforcer les dispositions prises par les précédentes lois en rendant le plan de mobilité employeur obligatoire dès 50 salariés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021. Elle a également institué le « forfait mobilités durables » (entré en vigueur en mai 2020) permettant à l'employeur de prendre en charge les frais domicile-travail mobilisant des moyens de transport écologiques élargis. En effet, le décret du 30 décembre 2008 relatif au remboursement des frais de transport des salariés n'incluait que le remboursement de 50 % des frais de transport associés aux services de la SNCF, de la RATP ou les services publics de location de vélos. Désormais, sont inclus dans le forfait mobilités durables l'achat de vélo avec ou sans assistance électrique, et les équipements liés au vélo et à sa réparation, le covoiturage (que l'on soit assis côté conducteur ou côté passager), les services de mobilité partagée utilisant des scooters électriques, vélos, trottinettes ou des services d'autopartage et les tickets de transport en commun achetés à l'unité (les abonnements étant pris en charge au titre du remboursement obligatoire de 50 % prévu par le Code du travail).

Le forfait mobilités durables fonctionne sur le modèle du titre-restaurant (via des tickets mobilité) et son montant plafonné à 500 € par an et par salarié est exonéré de cotisations et contributions sociales. Il est cumulable avec le remboursement obligatoire de 50 % de l'abonnement de transport en commun, à condition que le montant total remboursé au salarié ne dépasse pas 500 € par an. Ainsi, selon la zone géographique et le prix des abonnements annuels déjà pris en charge par l'entreprise avant la loi de 2019, le versement

en ticket mobilité peut être plus ou moins élevé pour le salarié (il sera très faible dans des régions comme l'Île-de-France où le forfait de transport remboursé est déjà très élevé). De surcroît, sa prise en charge reste aujourd'hui facultative pour l'entreprise.

Tout en constituant une excellente source de réponses aux enjeux écologiques contemporains, les lois et dispositifs susmentionnés sont susceptibles de rencontrer de nombreux freins au moment de leur mise en œuvre.

### • Des barrières internes et externes à l'entreprise

En effet, la multiplication des lois et dispositifs n'implique pas forcément leur appropriation par les entreprises. Dans un rapport intitulé « Plans de mobilité pour les salariés : recherche de sites et analyse des stratégies des établissements », Van de Walle et Jean (2001)<sup>12</sup> définissent quatre types d'entreprises en fonction de la stratégie de la direction à l'égard des déplacements de leurs salariés :

- les « *établissements publics incitateurs* » (ils cherchent à être un exemple pour les autres employeurs de l'agglomération urbaine, jouer leur rôle de conseil et d'assistance technique en mobilité) ;
- les « *entreprises vertes* » (elles travaillent activement à faciliter l'adhésion et la mobilisation des salariés autour du projet de management environnemental, en renforçant la culture d'entreprise et en introduisant de la cohérence entre les pratiques privées et les pratiques professionnelles) ;
- les « *établissements sensibles à la pression sociale* » (ils soutiennent la démarche des salariés pour anticiper des revendications salariales et favoriser l'aboutissement d'une négociation salariale) ;
- et les « *entreprises privilégiant la logique économique* » (elles réfléchissent à l'organisation des déplacements en interne d'abord en fonction des possibilités de réduction ou de limitation de coûts et des investissements, à l'accueil de leur clientèle et à l'organisation du travail).

(12) L'enquête, confiée au Crédoc par le Certu, avait pour but d'identifier les arguments qui peuvent motiver les établissements à mettre en œuvre une démarche du type plan de mobilité, ainsi que les sources de blocages. Elle a comporté deux phases successives : une pré-enquête téléphonique auprès de responsables d'établissements de taille importante dans trois agglomérations, afin de repérer des sites pour l'enquête de terrain ; une enquête sur le site avec entretiens approfondis auprès de responsables et de représentants du personnel de neuf établissements dans quatre agglomérations.

Les auteurs montrent de surcroît que, même quand l'entreprise joue activement en faveur de mobilités écologiques, de nombreux obstacles internes et externes apparaissent au cours de la mise en œuvre des plans.

Parmi les **obstacles externes**, on trouve des éléments associés aux « *infrastructures et réseaux de transport* » (bonnes conditions de circulation automobile pour rejoindre le lieu de travail, insuffisance du réseau d'aménagements en faveur d'une pratique sûre du vélo, carences du réseau de transports en commun), à la « *vie personnelle des salariés* » (exigences liées à la vie familiale, rentabilisation de la voiture individuelle par les déplacements familiaux, accession à la propriété du logement dans des zones résidentielles périurbaines), ainsi qu'au « *contexte administratif* » (impossibilité pour les entreprises publiques de province de verser des indemnités de déplacement pour les trajets domicile-travail, caisse régionale d'assurance maladie ou autorités organisatrices des transports réticentes à la prise en compte du covoiturage).

Parmi les **obstacles internes**, on trouve des éléments relatifs à l'« *organisation du travail* » (horaires variables ou non stabilisés notamment chez les cadres, mise à disposition de voitures de fonction, niveau de rémunération élevé limitant l'attrait économique des modes de transport alternatifs) et l'« *organisation spatiale* » de l'entreprise (isolement géographique de l'entreprise par rapport au réseau de transports en commun, possibilités importantes de stationnement gratuit et sécurisé, absence de possibilité de restauration sur place, petite taille de l'entreprise).

La principale difficulté pour les entreprises est de répondre aux contraintes juridiques, réglementaires, internes ou externes, tout en intégrant la priorité de la rentabilité. Dans ce jeu d'appréhension des entreprises avec leur environnement, les syndicats jouent un rôle important d'intermédiaire, de médiateur voire parfois de critique ou d'opposant aux projets de mobilité de l'entreprise. La dernière sous-partie de ce rapport est ainsi dédiée à explorer le rôle des syndicats dans l'encadrement et la prise en charge de la mobilité géographique des salariés.

## C. Quel rôle pour les syndicats et le dialogue social ?

Les syndicats de salariés, dont la CFTC, commanditaire de cette étude, se préoccupent de façon croissante des enjeux de la mobilité géographique, à l'aune notamment de la tension entre mobilité choisie et mobilité subie. Dans cette sous-partie, nous tenterons dans un premier temps d'envisager le rôle des syndicats à travers les yeux des neuf adhérents de la CFTC interrogés au cours de la rédaction de ce rapport (III-C.1), nous permettant de voir que ceux-ci peuvent jouer un rôle d'informateurs des droits, d'accompagnateurs dans la mobilité et de transformateurs des droits.

Les entretiens que nous avons pu mener auprès des adhérents de la CFTC sont une excellente ressource pour dépeindre la pluralité des rôles qui peuvent être joués par les syndicats sur la question des mobilités géographiques des salariés.

### • Les syndicats comme informateurs

Le premier rôle des syndicats dans la mobilité des salariés semble être de savoir apporter les informations nécessaires au bon déroulement de cette mobilité. Que les personnes que nous avons interrogées aient été en position de donner ou de recevoir de l'information, toutes nous disent qu'il s'agit là de la première mission des syndicats. Moussa nous dit ainsi que c'est une grosse partie de son travail depuis qu'il a été nommé administrateur ERIGER – Action logement : « *On le fait bien ce travail, j'oriente beaucoup de gens, beaucoup de travailleurs qui ne savent pas qu'ils ont des droits* ».

Le travail d'information porte ainsi sur des droits existants encore peu connus, soit parce que peu d'informations sont disponibles à leur égard, soit parce que ces informations sont disponibles, mais éparpillées à différents endroits. Sylvie nous dit, à propos de la nouvelle loi sur le plan de mobilité : « *moi j'ai fait mes recherches toute seule parce que je me suis intéressée à la loi de transition énergétique. Et il y a tout un paragraphe sur la mobilité des salariés* ». Parmi les outils d'information qui semblent encore manquer aujourd'hui, figure ainsi l'idée d'une plateforme qui regrouperait toutes les informations et tous les conseils utiles avant, pendant ou après une mobilité géographique. Comme le dit

Tristan, « *il faudrait créer un portail sur la mobilité avec toutes les informations. Tout faire dans un même bloc. Parce que l'information existe, mais tout est déstructuré : le 1 % logement, le CPF, la commission par-ci par-là... Tu perds six mois, voire un an à pas trouver l'information pertinente* ». Christine ajoute, pour sa part, l'idée d'un petit manuel de la mobilité donnant aux élus les moyens d'aider leurs collègues. Ce livret pourrait comporter deux volets : un volet sur le départ et un volet sur l'accueil. Comme elle le dit : « *Ça, c'est hyper important, on l'a vu grâce à un collègue, quand on arrive dans une région qu'on ne connaît pas, on sait pas où chercher où habiter. À l'époque, j'avais créé tout un truc, j'avais fait des PowerPoint, et syndicalement ça a été très très payant.* »

Ce rôle d'informateur des syndicats peut résider dans un travail de répertoire et de synthèse du droit du travail et des dispositifs mis en place par les institutions publiques, mais également de restitution des droits acquis au sein des conventions et des accords collectifs auxquels les syndicats ont souvent participé. Comme le dit Sophie : « *l'accord collectif qui a été négocié fait une centaine de pages. C'est assez complexe, les syndicats peuvent beaucoup aider par rapport à la compréhension de chacun. De comprendre quel serait le montant de votre rupture conventionnelle, de savoir comment ça fonctionne, de bien comprendre quels sont vos droits* ».

### • Les syndicats comme accompagnateurs

Le deuxième rôle associé aux syndicats dans les témoignages recueillis est celui d'accompagnateur dans la mobilité, voire de messenger entre le salarié en mobilité et son employeur ou les organismes de mobilité avec lesquels il correspond.

À ce titre, Christine nous explique qu'un changement de région ou de département, même lorsque le salarié reste dans la même entreprise, constitue un « *changement de vie* », au cours duquel les salariés doivent être épaulés : « *savoir les accompagner sur ces changements de vie, les gens sont reconnaissants, et ils s'en souviennent* ». En effet, Christine fait partie des personnes qui ont déclaré avoir socialement mal vécu le changement de région du fait d'un « *décalage culturel* ». Elle souligne que les salariés sont préparés aux enjeux matériels, mais beaucoup moins aux enjeux sociaux et culturels de la

mobilité. Même Marc, qui a eu une expérience très positive de la mobilité, nous indique que c'est un aspect qui passe sous les radars. Il suggère, pour pallier cela, de « *mettre en contact ceux qui ont cette expérience de déplacement, et ceux qui sont sur le point de la découvrir* ». Quant à Tristan, il suggère de créer des « *commissions sur la mobilité, avec un ou plusieurs référents sur la mobilité en région, parce que ces choses, ça se prépare* ». Nombre des témoignages recueillis insistent également sur la place à accorder à l'accompagnement de deux types de populations parfois oubliées dans la mobilité : les salariés « immobiles » qui vivent par défaut le départ de leurs collègues et doivent réorganiser leur quotidien, et les familles qui ne sont parfois pas prises en compte dans les calculs et dispositifs d'accompagnement.

Parfois les syndicats se retrouvent de fait dans une position d'intermédiaire des mobilités géographiques et professionnelles, car leur aide est sollicitée par les salariés. C'est notamment le cas de Jeanne et de Sophie qui, ne parvenant pas à obtenir leur mobilité, ont fait appel à leur délégué syndical. Dans les deux cas, les salariées soulignent le rôle que joue la transparence dans le travail de médiation effectué par les acteurs syndicaux.

### • Les syndicats comme transformateurs des droits

En troisième lieu, les syndicats peuvent bien entendu jouer un rôle de transformateurs des droits, en accompagnant les salariés dans l'acquisition de nouveaux droits, plus adaptés au monde contemporain. Ces droits peuvent en particulier porter sur le logement, les aides au déménagement et le transport. Le logement est une thématique importante de la transformation des droits des salariés. À ce titre, « *le lien emploi-logement [...] met l'action des organisations syndicales à l'épreuve des nouveaux risques liés aux transformations du travail* » (Meunier, 2019). En témoigne le récit de Moussa, pour lequel les syndicats jouent un rôle important dans le rapprochement des logements des zones géographiques d'emploi.

Sur le sujet des transports, la situation est liée aux récentes transformations des politiques publiques. Selon la plupart des témoignages, les droits avancent dans la bonne direction, mais leur appropriation par les employeurs intervient avec beaucoup de décalage et ne prend pas toujours en compte les particularités

locales. À titre d'exemple, Sylvie a été obligée d'expliquer à son employeur que le remboursement à 50 % des transports était désormais élargi à l'ensemble des moyens de transport verts – notamment le covoiturage qu'elle utilise beaucoup. Tristan, pour sa part, témoigne du fait que les aides (au logement, aux transports et au déménagement) sont rarement systématiquement proposées. Ainsi, quelles que soient les thématiques, les témoignages saluent l'approche territorialisée du traitement des besoins mise en œuvre par les syndicats, notamment à travers les accords de branche ou d'entreprise. Sylvie et Tristan estiment que les syndicats jouent de cette manière un rôle fondamental dans l'actualisation des droits des salariés dans les entreprises, ainsi que dans la mise en application des accords collectifs.

Parfois les décalages ne se situent pas du côté des employeurs, mais des organismes prestataires. Ainsi, les entreprises de transport proposent souvent une offre en décalage avec les nouveaux droits et les nouveaux usages. Sylvie regrette par exemple que les grandes agglomérations extérieures à l'Île-de-France ne possèdent pas de dispositif équivalent au pass Navigo, et que le pass télétravail ne constitue plus une offre adaptée, car parfois plus onéreuse que des pass conventionnels. Le travail de transformation des droits par les syndicats est ainsi essentiel pour l'acquisition de droits auprès des entreprises ou de l'État, mais également auprès de prestataires comme la SNCF ou la RATP pour accompagner ces évolutions.





# Conclusion

# Conclusion

Ce rapport avait pour objectif de se pencher sur les enjeux contemporains de la mobilité géographique des salariés.

Pour ce faire, nous avons d'abord montré que les discours et pratiques de la mobilité géographique ne vont pas d'eux-mêmes. Un travail sur les racines des injonctions à la mobilité géographique permet d'envisager cette dernière comme le produit d'un contexte historique et du développement rapide des infrastructures de transport et de télécommunications. Nous avons souligné notamment les différentes approches (économiques, statistiques, sociologiques et géographiques) nous permettant de mettre l'accent sur plusieurs enjeux de la mobilité géographique des salariés. Ce regard pluriel et complexe sur la mobilité nous a notamment permis de dépasser la simple opposition entre mobilité subie ou mobilité choisie.

Nous avons ensuite montré que les mobilités géographiques des salariés suivent ces dernières années une évolution contrastée géographiquement et selon le statut social et professionnel des salariés. La construction européenne tout comme le développement du télétravail jouent à cet endroit un rôle de catalyseur de cette évolution. Le récit d'expériences vécues par des adhérents de la CFTC nous a permis de montrer qu'une mobilité constitue toujours une épreuve complexe qui doit être prise au sérieux par le salarié, par l'employeur, mais également par l'État et les partenaires sociaux.

Ainsi, dans le troisième temps de ce rapport, nous avons analysé les rôles joués par la panoplie d'acteurs susceptibles d'agir sur la mobilité des salariés et

d'avoir des effets sur le vécu professionnel et personnel des salariés en mobilité : entreprises, institutions publiques et syndicats. Nous avons notamment montré que ces acteurs ne procèdent pas des mêmes logiques et ne répondent pas aux mêmes intérêts. En effet, les entreprises doivent répondre aux contraintes juridiques, réglementaires, internes ou externes, tout en intégrant la priorité de la rentabilité. Les acteurs publics cherchent à encadrer, par le droit et les instruments d'action publique, les mobilités des entreprises comme des salariés, en prêtant une attention particulière aux enjeux d'inclusion et aux problématiques écologiques. Les syndicats jouent un rôle important d'intermédiaire, de médiateur voire parfois de contradicteur des projets de mobilité de l'entreprise et de réforme des politiques publiques.

*In fine*, cette étude nous a permis de complexifier la question de dichotomie usuelle entre mobilité subie et mobilité choisie, et d'identifier la multiplicité des facteurs qui contribuent à améliorer ou détériorer le vécu des salariés dans la mobilité.



# Bibliographie

# Bibliographie

ADEY Peter (2010), *Mobility*, Routledge, Londres et New York.

ASSOCIATION NATIONALE DES DRH (2011), Résultats de l'enquête « Sortie de crise, emploi et dialogue social : les attentes des (D)RH ».

ARNOULT Émilie, DUHAUTOIS Richard, « Une analyse spatiale des mouvements de l'emploi et de la population en France », *Travail et emploi*, vol. 160, n° 4, 2019, pp. 23-46.

BACCAÏNI Brigitte, LAFERRÈRE Anne (2010), « Évolution sur longues périodes de la mobilité résidentielle en France », Rapport, Les Mobilités des salariés, La Documentation française.

BAZILLIER Rémi, RABAUD Isabelle, TURCU Camelia (2014), « Compétitivité territoriale et localisation du travail et des entreprises : une introduction », *Revue d'Économie régionale & urbaine*, pp. 197-217.

BERTAUX-WIAME Isabelle, « Les comptes privés de la banque : les cadres et leur famille à l'épreuve de la mobilité », in Danièle Linhart, *Pourquoi travaillons-nous ?*, Erès.

BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Ève (2002), « Inégaux face à la mobilité », *Revue Projet*, 2002/3, pp. 97-105.

BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Ève (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BONNET Carole, GARBINTI Bertrand, GROBON Sébastien (2019), *Hausse des inégalités d'accès à la propriété entre jeunes ménages en France, 1973-2013*, Document de travail de la Banque de France, n° 711.

BONNET Estelle, COLLET Beate (2009), « Les familles face à la mobilité pour raisons professionnelles : des logiques de genre bien différenciées », *Recherches familiales*, 6/1, 2009, pp. 55-66.

BONVALET Catherine, BRINGE Arnaud (2013), « Les effets de la politique du logement sur l'évolution du taux de propriétaires en France », *Revue européenne des sciences sociales*, 51-1, 2013, pp. 153-177.

BOURGAIN Marina, GILSON Adeline (2020), « Le rôle des attaches géographiques dans les parcours professionnels des cadres en petite entreprise », *RIMHE : Revue interdisciplinaire management, homme & entreprise*, 2020/1, pp. 3-24.

BRETON Thierry (1993), *Le télétravail en France. Situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*, La Documentation française, Paris.

BRUNET Carole, RIEUCAU Géraldine (2019), « Mobilités géographiques, emplois et inégalités. Introduction », *Travail et Emploi*, 160, pp. 5-22.

CARLUER Frédéric (2006), « Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique », *Géographie, économie, société*, 2006/2 (Vol. 8), pp. 193-214.



CAUVIN et al. (2000), *Atlas de France*, Volume 11 Transports.

CERDIN Jean-Luc (1996), *Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation*, thèse, Toulouse 1, 1996.

CICCHELLI Vincenzo (2011), « Les politiques de promotion des mobilités juvéniles en Europe », *Informations sociales*, 2011/3, pp. 38–45.

COMMISSION EUROPÉENNE (2007), « Labour Mobility in the Euro Area », Directorate General Economic and Financial Affairs, n° ECFIN/E3 (2007) REP/52147

COMMISSION EUROPÉENNE (2020), *Regard sur la mobilité de la main-d'œuvre au sein de l'Union européenne*, Rapport de la Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion.

CRESWELL Tim (2006), *On the move: Mobility in the modern western world*, Taylor & Francis.

GOUYON Marie, MALARD Louis, BARON Augustin (2022), *Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19, Vue d'ensemble des résultats de l'enquête flash*, Dares, janvier 2022.

DAUGAREILH Isabelle (1996), « Le contrat de travail à l'épreuve des mobilités », *Droit social*, 1996/2, p. 128.

DEBRAND Thierry, TAFFIN Claude, « Les facteurs structurels et conjoncturels de la mobilité résidentielle depuis 20 ans », *Économie et statistique*, 381,1, pp. 125–146.

DELAPLACE Marie (2012a), « TGV, développement local et taille des villes : Une analyse en termes d'innovation de services », *Revue d'économie régionale urbaine*, 2012/2, pp. 265–290.

DELAPLACE Marie (2012 b), « Pourquoi les “effets” TGV sont-ils différents selon les territoires? L'hétérogénéité au cœur du triptyque “Innovations, Territoires, Stratégies” », *Recherche transports sécurité*, 28, pp. 290-302.

DELHAYE Renaud, VAN BASTELAER Béatrice, LOBET-MARIS Claire (1996), « Autoroutes de l'information, emploi, travail », *Communications & Stratégies*, 22, pp. 37-79.

DEMOLI Yoann, LANNOY Pierre (2019), *Sociologie de l'automobile*, La Découverte.

DUCLOS Laurent, KERBOURC'H Jean-Yves (2006), « Organisation du marché du travail et flexicurité à la française », *Rapport pour le Conseil d'orientation pour l'emploi*.

DUPRAY Arnaud, HANCHANE Saïd (2001), « Les effets de la formation continue en entreprise sur la mobilité et le salaire des jeunes », *Formation emploi*, 73/1, pp. 53-73.

ELOUAER Ilyess (2008), *La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle*, document de travail.

EYMÉOUD Jean-Benoît, WASMER Étienne (2016), *Vers une société de mobilité : les jeunes, l'emploi et le logement*, Presses de Sciences Po.

FAR & MG (Fédération des acteurs de la relocation et de la mobilité géographique) (2015), *Livre blanc de la mobilité géographique des salariés*.

FERHENBACH Jérôme, GRANEL Frédéric, DUFORT Damien, KLEIN Tristan, LOYER Jean-Loup (2009), *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, Rapport du Centre d'analyse stratégique.

FRETIGNY Jean-Baptiste (2015), « L'hypermobilité : une figure introuvable ? Représentations dominantes et pratiques de déplacement à l'aune des aéroports », *Sociologies*.

FRITSCH Philippe (2013), « Les équivoques de mobilité, comme catégorie pratique et comme norme "à pas variable". » *Regards sociologiques*, 45-46, pp. 33-45.

GALLEZ Caroline, KAUFMANN Vincent (2019), « Aux racines de la mobilité en sciences sociales : contribution au cadre d'analyse sociohistorique de la mobilité urbaine », in GUIGUENO Vincent et FLONNEAU Mathieu (dir.), *De l'histoire des transports à l'histoire de la mobilité ?*, Presses universitaires de Rennes, 334 p.

GRIMAL Richard (2015), *L'auto-mobilité au tournant du millénaire : une approche emboîtée, individuelle et longitudinale*, thèse, Paris Est.

GUIGUENO Vincent, FLONNEAU Mathieu (2019). *De l'histoire des transports à l'histoire de la mobilité ?*, Presses universitaires de Rennes.

GUILLOT-SOULEZ Chloé, SERGOT Mathieu (2007), « Les déménagements d'entreprises : quelle place pour la GRH ? », *18<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, 2007, Fribourg, Suisse.

GUYONVARCH Mélanie (2011), « À l'épreuve des plans sociaux : Entre éloge du nomadisme et mobilité subie », in Bouffartigue Paul et al., *Cadres, classes moyennes : Vers l'éclatement*, pp. 151-60, coll. « Recherches », Armand Colin.

HARAN Louise, GARNIER Mathieu, BACCAÏNI Brigitte (2019), *Les mobilités résidentielles en France : tendances et impacts territoriaux*, Rapport de l'Observatoire des territoires, Paris.

INSEE (2019), *L'économie et la société à l'ère du numérique*, Insee Références.

INSEE (2021), *Les entreprises en France*, Insee Références.

KAUFMANN Vincent (2002), *Re-thinking mobility*, Ashgate publishing.

LARGIER Alexandre, « Le télétravail. Trois projets pour un même objet », *Réseaux*, 2001/2 (no 106), pp. 201-229.

LEJOUX Patricia, « Les entreprises face à la mutation énergétique : l'enjeu de la mobilité dans les territoires périurbains de la métropole lyonnaise », *Revue géographique de l'Est*, vol. 54/1-2 | 2014.

LEMOINE Mathilde, WASMER Étienne (2010), *Les mobilités des salariés*, Rapport public, Conseil d'analyse économique.

LEMISTRE Philippe, MAGRINI Marie-Benoît (2010), « Mobilité géographique des jeunes : du système éducatif à l'emploi. Une approche coûts/bénéfices des distances parcourues », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 110, pp. 63-78.

LEVY Jean-Daniel, LANCREY-JAVAL Gaspard, PRUNIER Anaïs (2020), *La mobilité professionnelle en entreprise*, Enquête Harris Interactive pour Ma Nouvelle Ville.

MACLOUF Étienne, WIERZBICKI Bruno (2008), « La mobilité géographique pour optimiser la gestion des ressources humaines publiques ? », *Politiques et management public*, 26/2 | 2008, pp. 53-74.

MANNE Isabelle, MEREAU Benjamin, MICHAÏLESCO Fabrice, ROUSSEAU Loïc (2022), « En quarante ans, l'emploi se concentre progressivement dans les grandes zones d'emploi hors Île-de-France », *Insee Première*, n° 1895.

MESSULAM Pierre, BARON Nacima (2013), « Réseau ferré, mobilités spatiales et dynamiques des territoires », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 2013/3.

MEUNIER Jules-Mathieu, « Le lien emploi-logement : la prise en charge syndicale de la question du logement à l'épreuve des transformations du travail et de l'emploi », *La Revue de l'Ires*, 2019/2 (n° 98), pp. 83-111.

MINCKE Christophe (2013), « Mobilité et justice pénale. L'idéologie mobilitaire comme soubassements du managérialisme », *Droit et société*, 2013/2, pp. 359-389.

MINISTÈRE DU TRAVAIL (2017), *Rapport au président de la République relatif à l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail*.

MOATI Philippe, MAZARS Marjorie, POUQUET Laurent (2006), « Croissance des jeunes entreprises et territoires », *Revue d'économie industrielle*, n° 113.

MOUHOUD, El Mouhoub (2006), *Mobilité des ménages versus mobilité des ménages versus mobilité des entreprises : de nouvelles marges de manœuvre pour l'action stratégique de l'État en direction des régions*, Horizons stratégiques, 1, pp. 1-19.

NORA Simon, MINC Alain (1978), *L'informatisation de la société*, La Documentation française, Paris, 282 pp.

OLLIVRO Jean (2005), « Les classes mobiles », *L'Information géographique*, 69/3, pp. 28-44.

ORFEUIL Jean-Pierre (2010), « La mobilité, nouvelle question sociale ? », *SociologieS*.

OUTIN Jean-Luc (1990), « Trajectoires professionnelles et mobilité de la main-d'œuvre : la construction sociale de l'employabilité », *Sociologie du travail*, pp. 469-489.

PILLON Jean-Marie (2015), « La transparence du marché du travail. Un travail en soi », *La Revue de l'Ires*, 84, pp. 3-30.

PIPAME (2013), *Relocalisation d'activités industrielles en France : revue de littérature*, Étude du ministère du Redressement productif, Paris.

RALLET Alain, AGUILERA Anne, GUILLOT Caroline (2009), « Diffusion des TIC et mobilité : permanence et renouvellement des problématiques de recherche », *Flux*, 2009/4, pp. 7-16.

RAVELLI Quentin (2008), « Cadres, techniciens et ouvriers : mobilités professionnelles et privilège spatial », *Espaces et sociétés*, 2008/4, pp. 157-171.

RUPERT Peter, WASMER Étienne (2012), « Housing and the labor market: Time to move and aggregate unemployment », *Journal of Monetary Economics*, 59/1, pp. 24-36.

SERGOT Bertrand, CHABAULT Denis, LOUBARESSSE Élodie (2012), « Mobilités spatiales et dynamiques organisationnelles », *Revue française de gestion*, 2012/7, pp. 77-90.

SIGAUD, Thomas (2019), « La grande mobilité géographique domicile-travail : l'inscription spatiale des inégalités entre travailleurs », *Travail et emploi*, 160/4, pp. 75-102.

SIGAUD, Thomas (2015), « La mobilité géographique : Ressource ou fragilité pour l'emploi ? », *Connaissance de l'emploi*, 125, pp. 1-4.

SIGAUD Thomas (2014). *Mobilités résidentielles et professionnelles des salariés en France : entreprises, marchés et territoires, une articulation en tension*, thèse de doctorat, université Paris Dauphine-Paris IX, 2014.

SULLIVAN Sherry E. (1999), « The changing nature of careers: A review and research agenda », *Journal of management*, 25/3, pp. 457-484.

TALANDIER Magali, « Le télétravail peut déconcentrer la répartition des richesses », *La Croix*, 3 octobre 2022, p. 15.

TASKIN Laurent (2010), « La déspatialisation. Enjeu de gestion », *Revue française de gestion*, 2010/3 (n° 202), pp. 61-76.

TREVIEN Corentin, MAYER Thierry (2016), « Comment les transports publics modifient-ils le développement des villes? L'exemple du réseau express régional d'Île-de-France », rapport pour l'Insee.

URRY John (2005), « The complexity turn », *Theory, culture & society*, 22/5, pp. 1-14.

VAN DE WALLE Isabelle, JEAN Maxime (2001), « Plans de mobilité pour les salariés : recherche de sites et analyse des stratégies des établissements », Rapport de recherche du Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques (Certu), 2001, 120 p.

VIGNAL Cécile (2005a), « Injonctions à la mobilité, arbitrages résidentiels et délocalisation de l'emploi », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2005/1, pp. 101-117.

VIGNAL Cécile (2005 b), « Logiques professionnelles et logiques familiales : une articulation contrainte par la délocalisation de l'emploi », *Sociologie du travail*, 47/2, pp. 153-169.

VIGNAL Cécile (2005 c), « Les espaces familiaux à l'épreuve de la délocalisation de l'emploi : ancrages et mobilités de salariés de l'industrie », *Espaces et sociétés*, 2005/1, pp. 179-197.

VIRY Gil, KAUFMANN Vincent (dir.) (2015), *High mobility in Europe: work and personal life*, Springer.

WASMER Étienne (2006), « General versus specific skills in labor markets with search frictions and firing costs », *American Economic Review*, 96/3, pp. 811-831.



Achévé d'imprimer  
1<sup>er</sup> trimestre 2023  
Imprimerie de la Centrale  
62302 Lens  
Tél. : 03 21 69 88 44

## Mehdi Arfaoui

est sociologue, chercheur associé au Centre d'études des mouvements sociaux (CEMS) à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS). Son travail porte sur les liens entre métamorphoses du capitalisme et transformation du rôle de l'État.

# Pour une mobilité géographique choisie par les salariés : triptyque emploi-logement-transports

La mobilité géographique a pris une place prépondérante dans les discours contemporains, incitant les salariés à se déplacer et à se considérer comme des travailleurs « nomades ». Pourtant, selon les contextes de vie et d'emploi des individus, la mobilité géographique peut recouvrir des réalités très différentes. À la diversité des situations répond une grande disparité dans les dispositifs d'accompagnement. Cette disparité est accentuée par une méconnaissance de l'existant, ainsi qu'un manque de formation des services ressources humaines, entretenant des inégalités dans la prise en charge de la mobilité.

Ce rapport se penche sur les enjeux contemporains de la mobilité géographique des salariés. Tout en explorant les racines de la mobilité, à la fois comme produit d'un contexte historique et du développement rapide des infrastructures de transport et de télécommunications, il souligne, à travers un panorama des évolutions récentes de la mobilité des salariés en France, que celle-ci est fortement déterminée par le contexte économique, social et politique dans lequel elle s'insère. Appréhender l'évolution de la mobilité géographique des salariés nécessite ainsi de porter une grande attention aux stratégies des entreprises, à la transformation des politiques publiques, ainsi qu'au rôle des syndicats dans ce contexte mouvant.

Nourri de témoignages d'adhérents de la CFTC, le rapport tend à dépasser l'opposition habituelle entre mobilité subie et mobilité choisie, et à identifier la multiplicité des facteurs qui contribuent à améliorer ou détériorer le vécu des salariés dans leur mobilité.

---

## Dernières parutions

Ré-enchâsser  
l'économique dans  
le vivant : du dialogue  
social environnemental

Innovations  
managériales : quelles  
pratiques pour améliorer  
les performances sociales  
et économiques ?

Syndicat CFTC

45 Rue de la Procession - CS 82348  
75739 Paris Cedex 15