

LES DEMENAGEMENTS D'ENTREPRISES : QUELLE PLACE POUR LA GRH ?

Chloé GUILLOT-SOULEZ

Maître de Conférences
Université de Haute-Alsace
Laboratoire GRAICO
61 rue Albert Camus
68093 Mulhouse Cedex
chloe.guillot-soulez@uha.fr
06.65.66.82.14

Bertrand SERGOT

Maître de Conférences
Université Paris-Sud
Laboratoire PESOR
8 avenue Cauchy
92330 Sceaux
bsergot@free.fr
01.47.35.19.32

Résumé

Les déménagements font partie de la vie des entreprises mais n'en représentent pas moins une décision stratégique aux conséquences incertaines, notamment au niveau de la gestion des ressources humaines. Si la mobilité individuelle et négociée a fait l'objet de nombreuses recherches, ce type particulier de mobilité collective et subie, consécutive au changement de localisation de l'entreprise, a rarement été étudié. La recherche présentée pose la question de la place de la gestion des ressources humaines tout au long du processus lié au transfert géographique de l'entreprise. Après avoir délimité l'objet de la recherche, l'article rappelle les déterminants des transferts d'établissements. Elle présente ensuite les résultats des études empiriques sur les déménagements d'entreprises qui mettent en évidence le rôle central de la DRH dans la préparation et l'accompagnement du changement afin de limiter les conséquences négatives associées aux transferts (*turnover*, insatisfaction, baisse de la productivité, conflits sociaux...). La revue de la littérature aboutit à la proposition d'un modèle de recherche visant à expliquer les conséquences des transferts complets d'établissements et à identifier les facteurs déterminants dans leur réussite.

Mots clés : Transfert d'établissement ; Décision de localisation ; Changement organisationnel ; Résistance au changement ; Mobilité.

Introduction

En France, les prix de l'immobilier sont, depuis plusieurs années, orientés à la hausse aussi bien pour les locaux d'habitation que pour les locaux professionnels. Cette évolution a conduit de nombreuses entreprises à déménager certains de leurs établissements, sans pour autant quitter le territoire français, afin d'alléger leurs coûts immobiliers. C'est particulièrement vrai au sein de la région Ile-de-France.

La décision de déménager n'est jamais anodine pour une entreprise. Le choix d'un nouveau lieu d'implantation apparaît en effet comme une décision complexe et incertaine (Hayter, 1997). Outre les incertitudes stratégiques, financières, politiques, commerciales... liées au changement de localisation, un déménagement comporte également des risques au niveau de la gestion des ressources humaines (Enjeux, 2006). Ces risques sont plus élevés lorsque le déménagement concerne un établissement entier, même s'il s'effectue sur une courte distance. Ces opérations constituent en effet, pour les salariés concernés, des modifications de leur lieu de travail qui leur sont imposées par leur direction (Green, 2004). Elles sont à ce titre susceptibles de générer des attitudes négatives et des comportements de rejet (baisse de productivité, absentéisme, conflits sociaux voire, à l'extrême limite, démission) au sein du personnel.

Cette communication s'interroge sur la place de la GRH dans la gestion de leurs déménagements d'établissements par les entreprises : Les directions générales perçoivent-elles clairement les enjeux humains de ces déménagements ? Quel rôle la DRH joue-t-elle dans le processus de décision et dans la mise en œuvre du déménagement ? Quelles sont les mesures proposées par la DRH pour préparer et accompagner le déménagement ? Est-il possible d'identifier de « bonnes pratiques » en matière de GRH chez les groupes qui déménagent (Liaisons Sociales, 2005) ?

Notre objectif est d'apporter des éléments de réponse à ces questions et de définir des pistes de réflexion en nous appuyant sur le cas des transferts d'établissements franciliens. La région Ile-de-France concentre en effet la majorité des déménagements d'entreprises français (Jourdan, 2004) et les conflits ouverts que certains d'entre eux ont suscités conduisent à s'interroger sur l'importance accordée, par les décideurs, au facteur humain, comparativement aux logiques d'optimisation immobilière.

1. Les déménagements d'entreprises : définition et déterminants

1.1. Une définition restreinte aux transferts complets d'établissements

1.1.1. La notion de transfert complet d'établissement

Afin d'éviter toute ambiguïté de nature à fausser l'analyse (voir Stroh, 1999, pour un exemple particulièrement frappant), il convient de clarifier la notion de « déménagements d'entreprises ». La présente recherche porte exclusivement sur les transferts complets d'établissements.

L'INSEE propose, dans le cadre français, des définitions largement acceptées qui servent de base à la collecte des statistiques publiques françaises. L'INSEE définit *l'établissement* comme « une unité (atelier, usine, magasin, bureau, mine, entrepôt...) sise en un lieu topographiquement distinct et dans laquelle une ou plusieurs personnes travaillent pour le compte d'une même entreprise ». Une entreprise est constituée d'un ou de plusieurs établissements, chacun d'eux disposant d'une localisation distincte dans l'espace géographique (Brunet *et al.*, 1993). Selon l'INSEE, un *transfert d'établissement* correspond au « déplacement géographique, total ou partiel, des moyens de production d'un

établissement. C'est un mouvement qui concerne deux établissements appartenant à la même entreprise : l'établissement au lieu de départ et l'établissement au lieu d'arrivée ». L'INSEE distingue ensuite, dans le répertoire SIRENE, deux grands types de transferts d'établissements :

- Un transfert est dit *complet* « lorsqu'il s'accompagne de la disparition totale de l'activité au lieu de départ et qu'il n'y avait aucune activité préexistante sur le lieu d'arrivée » (Gili, 2005).
- Un transfert est dit *partiel* quand « une partie de l'activité de l'établissement est maintenue au lieu de départ, et dans ce cas l'établissement continue d'exister économiquement malgré le départ d'une partie de ses capacités de production... ou bien l'établissement au lieu d'arrivée existait déjà, et dans ce cas l'arrivée de moyens de production n'a pas généré la création d'un nouvel établissement ».

Par la suite, les expressions de déménagements ou de transferts d'établissements seront utilisées pour désigner les transferts complets d'établissements.

1.1.2. Particularités et intérêt des transferts complets d'établissements

Se concentrer sur les seuls transferts complets d'établissements constitue une approche a priori restrictive des déménagements d'entreprises mais ce choix se justifie.

En effet, la spécificité des transferts complets d'établissements est qu'ils constituent, pour les salariés affectés, des changements organisationnels qui leur sont imposés par leur direction (Green, 2004). Ils associent en outre la fermeture totale de l'établissement de départ à la création d'un nouvel établissement au lieu d'arrivée. En conséquence, ils ne laissent aux salariés concernés que deux alternatives : soit ils acceptent de suivre le transfert géographique de leur poste de travail et, dans ce cas, ils demeurent au sein de l'entreprise, soit ils refusent et ils sont alors contraints de quitter l'entreprise (Sagie *et al.*, 2001). Cette modification de leur lieu de travail leur étant imposée et ne s'accompagnant généralement pas d'un mouvement ascendant dans la ligne hiérarchique, elle est particulièrement susceptible d'entraîner des comportements négatifs à l'égard de leur travail et de leur employeur. Elle s'oppose en cela à la mobilité géographique individuelle, particulièrement étudiée par les spécialistes des ressources humaines (Stroh, 1999), qui constitue plutôt un comportement volontaire puisqu'il s'accompagne souvent, pour l'individu, d'une promotion au sein de l'organisation. Nombre d'auteurs soulignent ainsi le caractère collectif des transferts complets d'établissements en parlant de *group move* (Martin, 1995 ; Green, 2004), pour les distinguer des comportements de mobilité géographique intra-organisationnelle d'individus souhaitant faire progresser leur carrière.

L'étude des transferts d'établissements et de leurs effets RH est particulièrement intéressante dans le contexte actuel, et ce pour deux raisons.

En premier lieu, les données statistiques disponibles, notamment en France, signalent une tendance générale à l'augmentation du nombre et de la fréquence des transferts complets d'établissements. A partir du répertoire SIRENE, Jourdan (2004) relève que, en moyenne, 2% du total des établissements en activité sur le sol français ont changé de commune chaque année entre 1996 et 2001. Cette moyenne représente une hausse de 22% par rapport à la moyenne constatée sur la période 1990-1995 (Delisle et Lainé, 1998). La très grande majorité de ces transferts sont des transferts de proximité, puisque deux tiers d'entre eux ont été réalisés à l'intérieur d'une même aire urbaine, en particulier de la ville-centre vers des communes périphériques. Il n'est donc guère étonnant de constater que la mobilité

géographique des établissements franciliens, également en hausse sensible ces dernières années, est très nettement supérieure à la moyenne métropolitaine (Jourdan, 2004). Pour Brouwer *et al.* (2004), ces tendances sont appelées à se confirmer, voire à se renforcer, le contexte concurrentiel de plus en plus turbulent incitant les entreprises à modifier plus fréquemment leur périmètre et leur organisation, altérant par la même leurs besoins immobiliers, tant du point de vue de la localisation que du point de vue des caractéristiques intrinsèques des locaux d'activités recherchés.

En deuxième lieu, les transferts d'établissements apparaissent comme une catégorie particulière de changements organisationnels d'ordre spatial. Même si les contextes dans lesquels ces transferts surviennent sont variés, leur caractéristique dominante et unificatrice, en particulier dans l'esprit des individus concernés, réside dans le changement de localisation géographique qu'ils induisent. A ce titre, tout effort de recherche sur les conséquences humaines des transferts d'établissements est de nature à renseigner utilement sur les effets du rapport à l'espace physique des salariés à l'heure où les entreprises souhaitent développer de nouveaux modes d'organisation du travail (télétravail, bureaux partagés) susceptibles de remettre en cause profondément les repères spatiaux habituels des personnes concernées (Elsbach, 2003 ; Thatcher et Zhu, 2006).

1.2. Des décisions complexes et incertaines aux déterminants multiples

1.2.1. Décisions de localisation, créations et transferts d'établissements

Un transfert complet d'établissement implique la fermeture, par une entreprise, d'un ou de plusieurs de ses établissements existants et, parallèlement, l'ouverture d'un nouvel établissement destiné à accueillir les activités initialement implantées dans le ou les établissements fermés. La spécificité de ce type d'opération réside dans le fait qu'elle repose sur une double décision de localisation, à la fois aux points de départ et d'arrivée du déménagement, l'expression « décision de localisation » étant entendue comme « l'acte de choix, par une firme, d'un lieu dans l'espace physique pour y exercer tout ou partie de son activité » (Brunet *et al.*, 1993).

L'abondante littérature, en géographie et en sciences économiques notamment, s'attachant à l'identification des principaux déterminants des décisions de localisation (voir Aydalot, 1985 ; Hayter, 1997) s'est surtout intéressée au deuxième volet de cette double décision. Ce parti pris est lié à la volonté de produire des prescriptions à destination des acteurs publics (organismes gouvernementaux ou collectivités locales) qui ont eux-mêmes longtemps consacré l'essentiel de leur attention et de leurs moyens à l'attraction de nouvelles entreprises dans leur champ spatial de responsabilité. Cette littérature est cependant porteuse d'enseignements utiles sur la manière dont les décideurs en entreprise abordent les opérations de transfert.

1.2.2. Les déterminants des décisions de transfert d'établissements

Toute création d'un nouvel établissement par une entreprise, qu'elle intervienne dans le cadre d'une opération de création *ex nihilo* de capacités supplémentaires ou du transfert de capacités existantes vers une nouvelle localisation, implique le choix d'un nouveau lieu dans l'espace géographique.

La décision de localisation est d'abord guidée par les caractéristiques des différents lieux d'implantation potentiels, ce que les géographes ou les économistes spatiaux qualifient de facteurs de localisation (Aydalot, 1985). Ces facteurs de localisation sont utilisés par les

décideurs pour construire un ordre de préférence au sein de l'ensemble des localisations alternatives prises en considération.

Dans le cadre des transferts d'établissements, les facteurs de localisation interviennent à deux niveaux (Brouwer *et al.*, 2004) : d'un côté, ils jouent le rôle de facteurs d'expulsion, conduisant les entreprises à renoncer à une ou plusieurs de leurs implantations existantes (facteurs *push*) ; de l'autre, ils interviennent en qualité de facteurs d'attraction, expliquant le choix d'une destination particulière pour implanter les activités transférées (facteurs *pull*).

Une lecture économiquement rationnelle des déménagements d'entreprises

En première analyse, des décideurs économiquement rationnels sont supposés choisir la « localisation optimale » correspondant, pour leur entreprise, au niveau de profit le plus élevé ou de coût le plus faible (Hayter, 1997).

Dans cette perspective, la localisation est appréhendée comme une variable d'action stratégique que les dirigeants peuvent utiliser pour réduire le niveau de leurs coûts d'exploitation et, ainsi, s'adapter aux évolutions de leur environnement concurrentiel (Van Djik et Pellenbarg, 2000). Un déplacement de quelques centaines de mètres peut suffire pour faire varier certains facteurs (prix des terrains, proximité de parkings). A l'inverse, d'autres facteurs, comme le coût de la main d'œuvre, ne varieront de manière sensible qu'à une grande échelle géographique, d'une région ou d'un pays à l'autre (Aydalot, 1985). Il convient donc de distinguer deux catégories de transferts d'établissements (Jourdan, 2004) :

- les transferts lointains : la matérialisation des avantages économiques recherchés, qu'il s'agisse de s'assurer l'accès à un nouveau marché ou de permettre un abaissement substantiel des coûts de main d'œuvre, requiert alors un déplacement géographique de grande ampleur et nécessite souvent de se séparer de l'ensemble du personnel.
- les transferts de proximité : les entreprises ne souhaitant généralement pas, dans ce cadre, se séparer des salariés en place, ils s'effectuent sur de faibles distances, souvent à l'intérieur d'une même zone d'emploi (Chanteau, 2001).

Au sein de ce deuxième ensemble, le mouvement centrifuge des entreprises franciliennes de la capitale vers sa première couronne est avant tout destiné à diminuer leurs coûts immobiliers, le loyer des locaux professionnels occupés s'abaissant considérablement, à superficie équivalente, lorsqu'elles franchissent le périphérique¹.

Des situations de décision complexes et incertaines

Dans la pratique, la construction d'une relation *a priori* entre le choix d'un lieu d'implantation particulier pour un nouvel établissement et le niveau de performance associé pour l'entreprise constitue un exercice particulièrement difficile et incertain pour plusieurs raisons : coûts de collecte de l'information sur les différentes localisations disponibles, capacités cognitives limitées des décideurs, nombre élevé de caractéristiques locales qui peuvent affecter le bon fonctionnement du nouvel établissement, difficulté à évaluer par avance leurs effets (Hayter, 1997 ; Chanteau, 2001).

Par ailleurs, tout transfert d'activités, qu'il s'effectue vers un nouveau site ou non, risque d'entraîner une détérioration voire une rupture des relations privilégiées de l'entreprise avec les salariés qu'elle emploie localement sur l'implantation de départ (Van Djik et Pellenbarg, 2000). Certains d'entre eux préféreront, en raison des conséquences potentielles du transfert sur leur vie privée (augmentation de la durée des déplacements quotidiens domicile/travail,

¹ « Immobilier tertiaire : la délocalisation commence par la banlieue », Les Echos, 3/11/2005.

obligation de déménagement de la famille...), quitter l'entreprise plutôt que de suivre leur poste (Vignal, 2003). Il est pratiquement impossible, pour une direction, d'anticiper correctement l'ampleur de ces difficultés et des surcoûts associés puisque les salariés eux-mêmes n'ont pas de vision claire des effets que l'opération de transfert aura sur leur situation personnelle et, en particulier, sur leur équilibre familial (Sagie *et al.*, 2001 ; Vignal, 2003).

En conséquence, dans le cadre des transferts de proximité, la localisation finalement retenue constitue un compromis entre, d'une part, les préoccupations personnelles des salariés concernés et, d'autre part, les préférences spatiales de la direction générale de l'entreprise et les contraintes techniques et économiques qui pèsent sur elle. La nature du compromis finalement réalisé dépend en premier lieu du niveau des difficultés et des coûts (de recrutement et de formation) afférents au remplacement du personnel susceptible de quitter l'entreprise suite au déménagement (Love et Crompton, 1999). Elle dépend surtout de la capacité qu'ont les acteurs locaux directement affectés par la décision à influencer sur le processus décisionnel, donc de la place qu'ils occupent dans ce processus.

La peur de perdre des salariés qualifiés et disposant de compétences spécifiques difficilement remplaçables est à l'origine d'une inertie spatiale particulièrement prononcée lors des transferts vers de nouvelles localisations de services centraux de grands groupes ou d'activités de R&D (Malecki et Bradbury, 1992 ; Brouwer *et al.*, 2004 ; Sergot, 2004). Nombre de ces transferts sont d'ailleurs plus imputables aux facteurs d'expulsion (manque d'espace pour l'extension d'implantations existantes, fin d'un bail commercial ou inadéquation croissante des locaux occupés aux besoins) qui ont contraint l'entreprise à fermer les établissements d'origine, qu'à l'attractivité des caractéristiques de la nouvelle localisation (Van Dijk et Pellenberg, 2000). Toutefois, la diversité des attentes individuelles (Chanteau, 2001) et le fait que les équipes de direction n'ont qu'une connaissance très imparfaite des préférences spatiales de leurs employés (Malecki et Bradbury, 1992) indiquent que les desiderata de ces derniers sont pris en compte de manière indirecte et sans que les salariés ou leurs représentants soient des parties prenantes actives dans le processus de choix.

Peut-on parler d'effets de mode en matière de transferts d'établissements ?

Dans la lignée des travaux du néo-institutionnalisme sociologique (DiMaggio et Powell, 1983), tout choix de localisation peut être appréhendé comme un moyen, pour l'entreprise, d'accroître sa légitimité auprès des acteurs de son environnement social immédiat et, par ce biais, de faciliter son accès aux ressources que ces acteurs contrôlent (Liarte, 2004). Dans cette perspective, les firmes, confrontées à des situations de décision complexes et ambiguës, sont incitées à adopter des pratiques telles que les transferts d'établissements qui ont permis à d'autres organisations du même secteur de faire face avec succès à des situations similaires, sans qu'il soit démontré que ces pratiques puissent avoir un effet positif sur leur performance.

Cette lecture des déménagements d'entreprises est d'autant plus pertinente que la littérature académique a mis en évidence l'existence d'un vecteur institutionnel particulièrement puissant d'homogénéisation des comportements spatiaux des entreprises au sein de champs organisationnels donnés : il s'agit de la nécessité, pour les dirigeants d'entreprises cotées en bourse, d'éviter les conflits potentiels avec leurs actionnaires. Plusieurs études d'événements réalisées en Amérique du Nord ont ainsi montré que, si l'annonce par une entreprise d'une décision de transfert de son siège social n'a pas, en elle-même, d'effet significatif sur le cours de ses actions, les marchés financiers réagissent positivement à l'argument de réduction des coûts (voir notamment Bahbra *et al.*, 2002).

Ainsi, les nombreux déménagements d'activités de Paris vers sa périphérie signalés ces dernières années sont de nature à apporter aux entreprises qui les mettent en œuvre, et à leurs actionnaires, un bénéfice financier rapide et substantiel. Si l'entreprise est propriétaire des

locaux parisiens qu'elle quitte, leur revente permettra, dans le contexte actuel d'augmentation des prix de l'immobilier d'activité, la réalisation d'une plus-value conséquente. Ensuite, étant donné le différentiel existant dans les loyers et dans les prix d'achat des biens immobiliers entre Paris et sa banlieue, le transfert occasionnera, du moins à court terme, une diminution conséquente des charges supportées par l'entreprise. Dans ce contexte particulier, les pressions institutionnelles exercées par les actionnaires des sociétés cotées ou des filiales de groupes se conjuguent avec les contraintes économiques pour renforcer la prééminence des logiques d'optimisation immobilière.

Le risque est alors réel de voir les préoccupations des salariés concernés reléguées au second plan, voire totalement négligées par les directions générales. Ce risque est d'autant plus grand que le mécontentement qu'un déménagement peut susciter au sein du personnel déplacé et les comportements de retraits associés sont plus difficiles à anticiper et à chiffrer que les conséquences immobilières du transfert. En outre, les réactions des salariés se matérialisent généralement dans des délais bien plus longs (Moyle et Parkes, 1999 ; Vignal, 2003).

La place accordée, dans la réflexion préalable, au point de vue des salariés concernés par le déménagement est-elle réellement à la hauteur des enjeux de l'opération en matière de gestion des ressources humaines ? Cette interrogation prend tout son sens dans le cadre des transferts d'établissements au sein de la région Ile-de-France qui concernent souvent du personnel très qualifié et spécialisé que les entreprises souhaitent, pour l'essentiel, conserver.

La première partie a permis de clarifier la notion de transfert complet d'établissement. Elle a également souligné l'intérêt d'étudier ce phénomène. Du point de vue des directions d'entreprises, les transferts d'établissements et les choix de localisation qu'elles impliquent apparaissent en effet comme des décisions complexes aux conséquences incertaines sur la performance. La seconde partie se centre sur les aspects strictement RH des transferts en s'intéressant aux conséquences humaines de ces opérations et aux effets des mesures mises en œuvre par la DRH pour les préparer et les accompagner.

2. Les conséquences humaines des transferts complets d'établissements et leur gestion

L'étude des mouvements géographiques des salariés s'inscrit dans le thème de la mobilité. La gestion de la mobilité des salariés est centrale pour les entreprises dans la mesure où elle permet d'adapter les effectifs aux besoins de l'entreprise en évitant les recrutements et les coûts liés à celui-ci. Les transferts complets d'établissements font partie intégrante de la mobilité interne. Parmi les cinq types de mobilité interne distingués par Dany et Livian (2002), les transferts complets correspondent à une forme particulière de mobilité géographique nationale puisque le salarié exerce la même activité, au même niveau hiérarchique, avec la même qualification mais dans un autre lieu de travail.

Par rapport à la mobilité géographique individuelle, objet de nombreuses recherches en GRH, la perspective est ici inversée puisque l'élément déclencheur de la mobilité est le transfert du lieu de travail de l'individu à plus ou moins grande distance. Les salariés concernés doivent dès lors choisir entre le fait d'être mobile et le fait de perdre tout simplement leur emploi (Feldman et Bolino, 1998). La gestion de cette mobilité est plus complexe pour la DRH dans la mesure où elle concerne l'ensemble des salariés d'un ou de plusieurs établissements de l'entreprise et en raison du caractère risqué du transfert puisque les salariés les plus performants ne suivront pas obligatoirement leur entreprise.

2.1. Les réactions des salariés aux transferts d'établissements : déterminants et conséquences

Quelques recherches, encore trop peu nombreuses, ont étudié le cas particulier des transferts complets d'établissements. Parmi ces recherches, les transferts lointains (c'est-à-dire ceux nécessitant le déménagement de tous les salariés concernés, Martin, 1995) ont fait l'objet de davantage d'attention que les transferts de proximité.

2.1.1. Le cas des transferts lointains

Aux Etats-Unis, Feldman et Bolino (1998) ont étudié le cas du transfert complet d'une agence de défense gouvernementale qui a déménagé d'une région urbaine du nord-est du pays vers une région rurale au sud de Washington. Les salariés concernés ont eu six mois pour faire connaître leur décision de suivre ou non l'agence. Les chercheurs ont testé cinq groupes de variables susceptibles d'influencer la décision finale : attachement à la communauté actuelle (temps passé dans cette communauté, liens sociaux, fait d'être propriétaire du logement), variables démographiques (âge, sexe, statut marital, nombre d'enfants), attachement à l'entreprise (ancienneté dans le poste et dans l'organisation, avantages retraite, satisfaction par rapport au travail), opportunités alternatives d'emploi (opportunités dans la communauté actuelle, en cas de départ de l'entreprise, et, pour le conjoint, dans la nouvelle communauté) et attractivité de la nouvelle communauté. Les facteurs qui apparaissent comme les plus significatifs pour expliquer la décision finale sont l'attachement à la communauté d'origine et à l'organisation ainsi que les possibilités alternatives d'emploi.

Cette recherche empirique et les résultats auxquels elle aboutit sont à bien des égards représentatifs des travaux académiques réalisés sur les transferts d'établissements lointains. Ces travaux ont en effet concentré leur attention sur l'étude de cas bien particuliers de transferts complets d'entreprises ou d'agences gouvernementales américaines (Lawson et Angle, 1994 ; Martin, 1995 ; Feldman et Bolino, 1998) ou israéliennes (Fox et Krausz, 1987 ; Sagie *et al.*, 2001). Leur objectif commun est d'étudier la relation causale existant entre la réaction des salariés au transfert géographique de leur poste de travail (variable expliquée opérationnalisée par la décision du salarié de suivre ou non le déménagement) et un ensemble plus ou moins large de variables explicatives liées aux caractéristiques du salarié, à son attitude vis-à-vis de son travail, de son employeur, de la localisation de départ et de la localisation d'arrivée. Globalement, les auteurs de ces travaux arrivent à des conclusions similaires à celles de Feldman et Bolino (1998), à savoir la prédominance des aspects relatifs à la vie privée. Lawson et Angle (1994) soulignent l'importance de la famille dans la décision finale de suivre l'entreprise dans une région très éloignée de la région de départ, importance d'autant plus grande que la plupart des salariés concernés n'avait pas d'expérience préalable de la mobilité. De même, les résultats obtenus par Sagie *et al.* (2001), dans le cas du transfert d'une usine du centre vers le sud d'Israël, montrent que les salariés qui ont déménagé (en comparaison de ceux qui n'ont pas suivi l'entreprise) sont plus jeunes, bénéficient d'un soutien familial plus fort (en particulier, l'appui du conjoint) et ont l'intention de rester plus longtemps dans l'organisation. Il ressort donc de ces études que la réaction des salariés à un transfert lointain appartient avant tout à la sphère privée et découle d'une interaction entre leur situation professionnelle et leurs contraintes personnelles et familiales (Vignal, 2003). L'influence, sur les choix individuels, des mesures mises en place par les équipes de direction pour faciliter le transfert apparaît de ce fait relativement marginale et ne semble s'exercer qu'à deux niveaux :

- au travers du choix d'un nouveau lieu d'implantation qui doit être attractif pour inciter le plus grand nombre des salariés à suivre l'entreprise (Lawson et Angle, 1994). Toutefois, eu égard aux contraintes pesant par ailleurs sur les organisations étudiées (voir 1.2), cette recommandation s'apparente généralement à un vœu pieu.
- au travers de la mise en place de mesures d'accompagnement : il s'agit de limiter les conséquences négatives des transferts en aidant le salarié lui-même mais également ses enfants et son conjoint, notamment dans le cas de couples à doubles carrières (Feldman et Bolino, 1998). Cependant, l'efficacité des mesures ainsi proposées n'apparaît pas de manière évidente au travers des résultats obtenus. La seule mesure d'accompagnement dont les effets sont avérés est celle qui permet aux salariés de bénéficier d'une période transitoire plus ou moins longue avant de prendre la décision définitive de déménager (Fox et Krausz, 1987 ; Vignal, 2003). De ce point de vue, les résultats obtenus montrent que la décision de suivre le transfert est réversible et que le salarié peut la remettre en cause à la lumière de son expérience, parfois après un délai assez long.

2.1.2. Le cas des transferts de proximité

Les transferts de proximité ont fait l'objet d'un nombre encore plus restreint d'études empiriques que les transferts lointains, ce qui laisse d'ores et déjà entrevoir les possibilités de recherches futures. Elles ont porté sur des terrains très similaires, essentiellement anglo-saxons et israéliens, restreignant ainsi la portée des résultats obtenus.

Peach *et al.* (2005) se sont intéressés au cas d'une collectivité locale australienne préparant le déménagement de ses employés vers une tour, nouvellement construite, de 40 étages et située à proximité des anciens bureaux. Dans ce cas, la distance géographique a donc été considérée comme étant sans conséquences pour les salariés et pour l'entreprise. La préparation du déménagement a tout de même entraîné une consultation des salariés afin de faciliter la transition et de profiter du changement pour évaluer les pratiques de travail. Les salariés se sont ainsi exprimés sur la disposition des bureaux au sein d'un espace organisé en *open space* et sur leurs besoins en termes d'équipement.

Cette recherche souligne, de manière indirecte, le surcroît de complexité que recèle l'analyse des conséquences humaines des transferts de proximité, plus subtiles, par rapport à l'étude des effets des transferts lointains sur les salariés. Ce surcroît de complexité se traduit, dans les études empiriques existantes, par la construction de modèles plus complexes et plus élaborés ne se contentant pas d'étudier des relations causales simples entre, d'un côté, un jeu de variables explicatives et, de l'autre côté, une ou plusieurs variables expliquées. Ils intègrent au contraire un ensemble plus ou moins important de variables médiatrices et étudient les conséquences sur les individus d'un transfert d'établissements à deux niveaux :

- en termes de stress puisque tout transfert géographique d'établissement, même lorsqu'il s'effectue sur une courte distance, constitue un changement organisationnel important pour les salariés concernés et est susceptible de générer chez eux des phénomènes significatifs de détresse psychologique (Moyle et Parkes, 1999 ; Bordia *et al.*, 2004b) ;
- en termes de résistance au changement : ces comportements sont une conséquence plus ou moins directe du stress occasionné par le transfert (Bordia *et al.*, 2004b ; Eilam et Shamir, 2005). Ils s'expriment de différentes manières. La plus couramment étudiée est, comme dans le cas des transferts lointains, la démission ou l'intention de démission (Daly et Geyer, 1994 ; Bordia *et al.*, 2004b), mais cette résistance peut

également se traduire, dans les organisations gouvernementales ou lorsque le taux de syndicalisation est élevé, par des conflits sociaux et un refus collectif du déménagement (Eilam et Shamir, 2005).

L'apparition de phénomènes de détresse psychologique chez les salariés transférés et l'adoption de comportements de résistance au changement de localisation, quelle que soit la forme qu'ils prennent, dépend d'un ensemble de déterminants plus large que celui pris en compte pour les transferts complets. En effet, à côté des déterminants individuels, organisationnels et environnementaux, les mesures de préparation et d'accompagnement du transfert mises en œuvre (ou non) tiennent une place beaucoup plus centrale dans l'explication de la réussite de ce type de déménagement.

A priori, les transferts de proximité ne devraient pas avoir des conséquences humaines trop désastreuses pour l'entreprise (Peach *et al.*, 2005). Pourtant, les cas étudiés montrent qu'ils peuvent occasionner des difficultés considérables en matière de GRH. Ces difficultés sont liées :

- à l'incertitude qui entoure le transfert lorsque celui-ci s'accompagne d'un plan de réduction des effectifs de l'entreprise (DiFonzo et Bordia, 1998 ; Bordia *et al.*, 2004b).
- à l'incertitude portant sur les conséquences individuelles et familiales du transfert pour chaque salarié. Même si un transfert de proximité n'implique pas un changement de lieu de résidence pour toutes les personnes concernées, certaines d'entre elles, celles dont l'habitation se trouve parmi les plus éloignées du lieu d'implantation du nouvel établissement, peuvent malgré tout être contraintes de changer de logement de manière à préserver leur équilibre vie privée/vie professionnelle (Daly et Geyer, 1994)
- à la remise en cause identitaire qu'occasionne le transfert, cette dernière étant d'autant plus prononcée que l'implantation de départ est ancienne et que le temps de présence des salariés sur cette implantation a été long (Eilam et Shamir, 2005).
- à la manière dont le transfert est géré par la direction de l'organisation (DiFonzo et Bordia, 1998).

En ce qui concerne les modes d'action de la direction, l'ensemble des articles cités souligne leur rôle déterminant dans la réussite des opérations de transfert et dans la minimisation de leurs conséquences RH néfastes pour l'organisation. Ils tendent toutefois à mettre en avant certains modes d'action et certaines mesures au détriment d'autres. Ainsi, ils soulignent dans un bel ensemble l'importance cruciale des actions de communication mises en place préalablement au transfert à la fois pour en expliquer les raisons et les conséquences aux salariés et pour les associer sinon au choix de localisation, du moins à la préparation du déménagement et à l'organisation des nouveaux locaux (Daly et Geyer, 1994 ; DiFonzo et Bordia, 1998 ; Bordia *et al.*, 2004b). De ce point de vue, Eilam et Shamir (2005) soulignent le rôle de la prise en compte des demandes des salariés en matière d'aménagement du nouvel espace de travail, tant au niveau de ses caractéristiques objectives que symboliques (par exemple, au niveau de l'espace dévolu à chacun). En revanche, les effets, sur les réactions des salariés aux transferts, des mesures d'accompagnement que certaines entreprises mettent en place dans la pratique en matière d'aide au logement, de services aux employés (garde d'enfants...) ou d'aides au transport (Liaisons Sociales, 2005 ; Enjeux, 2006) sont particulièrement négligées. Il s'agit là d'une piste de recherche à explorer.

2.2. Le rôle de la DRH dans la gestion des effets des transferts d'établissements sur les salariés : vers un modèle explicatif synthétique

Les recherches sur les transferts d'établissements soulignent le rôle de la DRH dans la préparation, l'accompagnement et la mise en œuvre du transfert afin d'éviter les conséquences négatives de ces mouvements géographiques. Quel est, précisément, le rôle de la DRH lors des transferts ? Existe-t-il des contraintes supplémentaires à prendre en compte dans le cadre français ?

2.2.1. La prise en compte des contraintes légales, contractuelles et conventionnelles

Le droit du travail français expose les règles qui s'appliquent en cas de transfert de l'activité de l'entreprise d'un lieu à un autre et, en particulier, les conditions du transfert des employés. Le contenu du contrat de travail est déterminant car le lieu d'exécution du travail peut ou non être précisé dans le contrat. Plusieurs cas doivent être distingués :

- Si une *clause de mobilité* a été inscrite dans le contrat de travail ou si la nature de l'emploi occupé implique une mobilité géographique, l'employé est tenu d'accepter la mutation, sinon l'employeur est en droit de le licencier pour faute.
- Si le lieu d'exécution du contrat est précisé dans une *clause claire et précise*, il s'agit d'un *élément essentiel* du contrat de travail. Le transfert de l'entreprise dans une autre région constituera une modification du contrat de travail nécessitant l'accord de l'employé.
- Si le contrat ne contient aucune disposition relative au lieu d'exécution du contrat ou si la mention n'a qu'une valeur informative, un deuxième élément est déterminant : le *secteur géographique*. Si le transfert entraîne un changement de secteur géographique, le lieu de travail est considéré comme un élément essentiel du contrat de travail qui ne peut être modifié sans accord de l'employé. A l'inverse, la jurisprudence reconnaît à l'employeur la possibilité de muter le salarié au sein d'un *même secteur géographique*. La définition de la notion de secteur géographique apparaît dès lors comme essentielle. Or celle-ci n'est pas donnée de manière précise : elle est appréciée souverainement par les juges en cas de contentieux. La jurisprudence a précisé qu'il n'y a pas lieu de prendre en considération la situation personnelle du salarié pour apprécier le changement de secteur géographique² mais a établi qu'un secteur géographique ne correspond pas à un découpage administratif (département ou région).

Concernant la région parisienne, les jugements rendus ont conduit à une évolution importante : la région parisienne ne constitue plus un secteur géographique unique. La Cour a estimé que le critère de la distance entre le domicile et le lieu de travail était inopérant et que les contraintes liées au temps de trajet ainsi que la desserte des sites en moyens de transports devaient être prises en compte³.

Au regard de ces décisions récentes, il apparaît d'autant plus intéressant d'étudier le cas des transferts d'établissements au sein de la région parisienne dans la mesure où les décisions prises par les entreprises sont rendues plus complexes par l'imprécision de la législation.

² Cass. Soc., 4/5/1999, n°97-40576

³ Cass. Soc., 15/6/2004, n° 01-44707 et 25/1/2006, n°04-41763

2.2.2. *La mise en place de mesures et d'actions complémentaires*

Afin de limiter les conséquences négatives associées à un transfert de proximité, les entreprises peuvent envisager la mise en place de mesures et d'actions complémentaires lors de la préparation du déménagement, de sa mise en œuvre et pour faciliter la vie du personnel sur le nouveau lieu de travail.

Le choix de la nouvelle localisation représente la première variable d'action. Quand cela est possible, l'entreprise a intérêt à réduire au minimum la distance géographique entre l'ancien et le nouveau lieu d'implantation. En effet, les emplacements du travail et du domicile des salariés sont étroitement liés (Kim *et al.*, 2005) et le déménagement modifiera les temps de déplacement entre ces deux lieux et conditionnera les réactions individuelles à la décision de transfert. Toutefois, la décision de localisation est un compromis entre les attentes de la direction de l'entreprise, les préférences personnelles des salariés concernés et les contraintes matérielles (cf. 1.2.2.). En Ile-de-France, nombre de transferts d'établissements sont destinés à diminuer le poids des coûts immobiliers. Or pour que ces coûts diminuent de manière significative, le transfert doit généralement s'opérer sur une distance supérieure à celle que souhaiteraient les salariés. De la même manière, lorsque les activités de l'établissement nécessitent des locaux aux caractéristiques particulières, leur disponibilité peut contrarier la volonté de l'entreprise de satisfaire aux attentes de ses employés.

Lors de la préparation du déménagement, l'association du personnel à la prise de la décision de localisation constitue plutôt un signal de la prise en compte des préoccupations des salariés par la direction (Chanteau, 2001 ; Liaisons Sociales, 2005) qu'une réelle démarche d'implication dans le processus décisionnel. Elle est également destinée à informer le personnel sur les fondements de la décision et ses implications, évitant ainsi le développement de rumeurs qui s'avèrent souvent bien plus néfastes qu'une communication axée sur la transparence (DiFonzo et Bordia, 1998 ; Bordia *et al.*, 2004a).

Une fois le choix de localisation arrêté, l'entreprise peut envisager la mise en place de mesures d'accompagnement afin d'atténuer l'insatisfaction des salariés liée aux coûts et aux difficultés supplémentaires engendrées par le transfert. Les études montrent que la DRH est l'acteur central pour la gestion de ces mesures d'accompagnement. Ces dernières peuvent être similaires à celles mises en place dans le cas d'une mobilité individuelle, mais certaines sont spécifiques aux transferts complets d'établissements. Elles peuvent être financières, telles celles destinées à réduire le coût du déménagement pour les salariés (aide au déménagement, aide à l'acquisition d'un nouveau logement, aide à l'achat de véhicule et, éventuellement, aide à l'obtention du permis de conduire, aide à la garde d'enfant), et non financières (possibilité de télétravail, plus grande flexibilité dans les horaires de travail, création d'une crèche d'entreprise, mise en place de solutions de transport en commun⁴).

2.2.3. *Proposition d'un modèle général de recherche*

L'objectif du projet de recherche engagé ici est, d'une part, d'étudier les conséquences RH des transferts complets d'établissements, en particulier des transferts de proximité, et, d'autre part, d'évaluer l'efficacité des différentes actions et mesures d'accompagnement que peuvent mettre en place les DRH. L'analyse de la littérature existante permet de proposer un premier

⁴ En Ile-de-France, la RATP conseille les entreprises sur l'amélioration de l'accessibilité de leurs établissements et leur propose la mise en place d'un plan de transport d'entreprise (PDE). Cf. <http://www.ratp.fr> « Conseils aux Entreprises ».

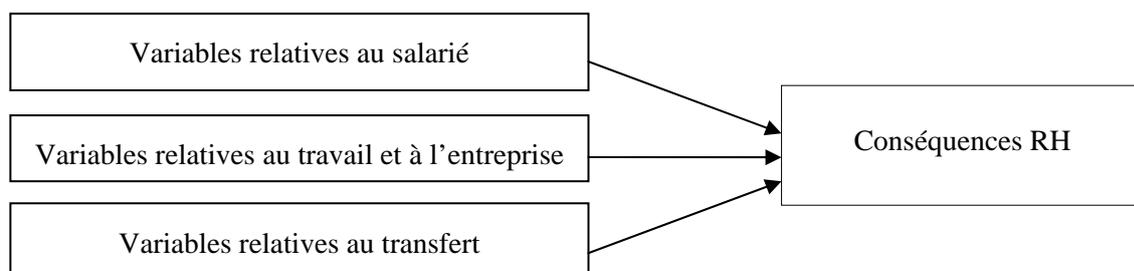
modèle de recherche intégrateur. A ce stade, le modèle demeure très général et le choix des variables ainsi que leur opérationnalisation constituent la prochaine étape de la recherche.

Les variables à expliquer intégrées dans ce modèle sont des variables classiques en gestion des ressources humaines, qu'il s'agisse des variables attitudinales (motivation, satisfaction, implication) ou comportementales (absentéisme, démission, mise en œuvre d'une recherche d'emploi).

Trois principaux types de variables ont été identifiés à partir de la littérature sur la mobilité, de la presse managériale (Liaisons Sociales, 2005 ; Enjeux 2006) et d'enquêtes qualitatives et quantitatives préalables (Sergot, 2004) comme explicatifs des conséquences RH des transferts :

- Les variables relatives au salarié : elles regroupent les variables liées au salarié et à sa famille. Les études sur la mobilité individuelle comme celles sur la mobilité collective mettent par exemple en évidence l'importance du sexe, de l'âge ou du nombre d'enfants comme facteurs explicatifs de la plus ou moins grande mobilité.
- Les variables relatives au travail et à l'entreprise : elles regroupent des variables psychologiques liées au travail (comme l'attachement à l'organisation ou les perspectives de carrière), des variables relatives aux avantages (financiers et non financiers) qui seraient perdus en cas de départ de l'entreprise et des variables relatives au marché du travail (offres d'emploi disponibles).
- Les variables relatives au transfert : il s'agit de variables relatives au nouveau lieu de travail (situation et conséquences sur les temps de trajet par exemple), aux caractéristiques du transfert (avec ou sans réduction d'effectifs), à la préparation du transfert (consultation et information des salariés) et aux mesures d'accompagnement prévues (aides financières et non financières).

Schéma 1 : Proposition d'un modèle général de recherche



La présente communication ne constitue que la première phase d'un projet de recherche plus vaste. Les phases suivantes viseront à préciser le modèle de recherche qui vient d'être présenté dans ses grandes lignes et à procéder à la collecte des données permettant de le tester. Un dispositif classique de collecte des données en deux temps est envisagé :

- Dans un premier temps, des études de cas exploratoires seront réalisées au sein d'entreprises ayant effectué récemment un transfert complet d'établissement de proximité. Ces études de cas s'appuieront sur la réalisation d'entretiens auprès de responsables des entreprises concernées (direction générale, responsables RH) combinée à l'analyse des documents internes se rapportant au transfert. Il s'agira, sur cette base, de faciliter la traduction opérationnelle du modèle conceptuel de la recherche en un jeu de variables observables et précisément articulées.

- Dans un second temps, un questionnaire, construit à partir de la littérature et des enseignements retirés des études exploratoires, sera diffusé à un échantillon plus large d'entreprises concernées par ce type de transferts. L'analyse des données ainsi recueillies permettra d'approfondir la connaissance et la compréhension des déménagements d'entreprises et d'analyser les aspects RH liés à ces transferts.

La région Ile-de-France est pressentie pour la mise en œuvre de la phase empirique de la recherche. Elle représente un terrain particulièrement riche en raison, d'une part, du nombre très élevé de transferts complets d'établissements réalisés chaque année en son sein et, d'autre part, de la complexité propre aux logiques franciliennes de déplacements domicile/travail qui rend délicate l'évaluation *a priori* des conséquences RH de ces transferts.

Conclusion

La revue de la littérature fait ressortir la complexité et l'incertitude entourant les décisions de transferts d'établissements. Ainsi, des solutions a priori attrayantes au regard des seuls indicateurs financiers, telles que les transferts de proximité réalisés ces dernières années de Paris vers sa périphérie, sont susceptibles d'avoir des conséquences RH d'autant plus néfastes pour l'entreprise qu'elles sont difficiles à anticiper. Dans le cadre français, le flou entourant la notion juridique de secteur géographique vient encore compliquer la gestion de ces transferts. Cette spécificité française et le manque d'études empiriques sur les transferts de proximité incitent à poursuivre le projet de recherche engagé en proposant un modèle de recherche plus complet et en l'appliquant au cas francilien. L'objectif est double : il s'agit, d'une part, de mettre à jour et d'expliquer les conséquences RH des transferts de proximité, et, d'autre part, sous un angle plus normatif, d'évaluer l'efficacité des diverses actions et mesures d'accompagnement mises en place par les directions d'entreprises.

Bibliographie

- AYDALOT P. (1985), *Economie régionale et urbaine*, Economica
- BAHBRA H.S., LEL U., TIRTIROGLU D. (2002), « Stock Market's Reaction to Business Relocations: Canadian Evidence », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol.19, n°4, p.346-358
- BORDIA P., HOBMAN E., JONES E., GALLOIS C., CALLAN V. (2004a), « Uncertainty during organizational change: types, consequences and management strategies », *Journal of Business & Psychology*, vol.18, n°4, p.507-532
- BORDIA P., HUNT E., PAULSEN N., TOURISH D., DIFONZO N. (2004b), « Uncertainty during organizational change: Is it all about control? », *European Journal of Work & Organizational Psychology*, vol.13, n°3, p.345-365
- BROUWER A.E., MARIOTTI I., VAN OMMEREN J.N. (2004), « The Firm Relocation Decision: An Empirical Investigation », *Annals of Regional Sciences*, vol. 38, p.335-347
- BRUNET R., FERRAS R., THERY H. (1993), *Les mots de la géographie, dictionnaire critique*, La Documentation Française, 3^{ème} éd
- CHANTEAU J-P. (2001), *L'entreprise nomade, localisation et mobilité des activités productives*, L'Harmattan
- DALY J.P., GEYER P.D. (1994), « The role of fairness in implementing large-scale change: employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations », *Journal of Organizational Behavior*, vol.15, n°7, p.623-638
- DANY F., LIVIAN Y-F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, Vuibert
- DELISLE J-P., LAINE F. (1998), « Les transferts d'établissements contribuent au desserrement urbain », *Economie et Statistique*, n°311, p.91-106
- DIFONZO N., BORDIA P. (1998), « A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change », *Human Resource Management*, vol.37, n°3/4, p.295-303
- DIMAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol.48, n°2, p.147-160
- EILAM G., SHAMIR B. (2005), « Organizational Change and Self-Concept Threats », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.41, n°4, p.399-421
- ELSBACH K.D. (2003), « Relating Physical Environment to Self-Categorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non-Territorial Office Space », *Administrative Science Quarterly*, vol.48, p.622-654
- ENJEUX (2006), « Ca déménage ! », mai, p.104-108
- FELDMAN D.C., BOLINO M.C. (1998), « Moving on out: When are employees willing to follow their organization during corporate relocation? », *Journal of Organizational Behavior*, vol.19, n°3, p.275-288
- FOX S., KRAUSZ M. (1987), « Correlates of relocation intention and emotional responses to an Israeli plan relocation », *Journal of Occupational Behavior*, vol.8, n°4, p.325-338
- GILI F. (2005), « La région parisienne entre 1975 et 1999 : une mutation géographique et économique », *Economie et Statistique*, n°387, p.3-33

- GREEN A.E. (2004), « Is relocation redundant? Observations on the changing nature and impacts of employment-related geographical mobility in the UK », *Regional Studies*, vol.38, n°6, p.629-641
- HAYTER R. (1997), *The Dynamics of Industrial Location: The Factory, the Firm and the Production System*, Wiley
- JOURDAN N. (2004), « Les transferts interrégionaux d'établissements : Forte progression entre 1996 et 2001 », *INSEE Première*, n°949
- KIM T-K., HORNER M.W., MARANS R.W. (2005), « Life Cycle and Environmental Factors in Selecting Residential and Job Locations », *Housing Studies*, vol.20, n°3, p.457-473
- LAWSON M.B., ANGLE H.L. (1994), « When Organizational Relocation Means Family Relocation: An Emerging Issue for Strategic Human Resource Management », *Human Resource Management*, vol.33, n°1, p.33-54
- LIAISONS SOCIALES (2005), « Les bonnes pratiques des groupes qui déménagent », septembre, p.52-54
- LIARTE S. (2004), « La localisation comme mouvement concurrentiel : quelle stratégie spatiale pour le nouvel entrant ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.7, n°4, p.167-192
- LOVE L., CROMPTON J. (1999), « The Role of Quality of Life in Business (Re)Location Decisions », *Journal of Business Research*, vol.24, p.211-222
- MALECKI E.J., BRADBURY S.L. (1992), « R&D Facilities and Professional Labour: Labour Force Dynamics in High Technology », *Regional Studies*, vol.26, n°2, p.123-136
- MARTIN R. (1995), « The Effect of Prior Moves on Job Relocation Stress », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.68, p.49-56
- MOYLE P., PARKES K. (1999), « The effects of transition stress: A relocation study », *Journal of Organizational Behavior*, vol.20, n°5, p.625-646
- PEACH M., JIMMIESON N.L., WHITE K.M. (2005), « Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: a theory of planned behavior perspective », *Organization Development Journal*, vol.23, n°3, p.9-22
- SAGIE A., KRAUSZ M., WEINSTAIN Y. (2001), « To move or not to move: Factors affecting employees' actual relocation when and entire plant moves », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.74, p.343-358
- SERGOT B. (2004), *Les déterminants des décisions de localisation - Les créations de nouveaux sites des entreprises françaises de l'industrie et des services*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Paris, Université Paris I – Panthéon Sorbonne.
- STROH L.K. (1999), « Does Relocation Still Benefit Corporations and Employees? An Overview of the Literature », *Human Resource Management Review*, vol.9, n°3, p.279-308
- THATCHER S.M.B., ZHU X. (2006), « Changing Identities in a Changing Workplace: Identification, Identity, Enactment, Self-Verification and Telecommuting », *Academy of Management Review*, vol.31, n°4, p.1076-1088
- VAN DIJK J., PELLENBARG P.H. (2000), « Firm Relocation Decisions in The Netherlands: An Ordered Logit Approach », *Papers in Regional Sciences*, vol.79, p.191-219
- VIGNAL C. (2003), *Ancrages et mobilités de salariés de l'industrie à l'épreuve de la délocalisation de l'emploi : Configurations résidentielles, logiques familiales et logiques*

professionnelles, Thèse de doctorat en Urbanisme, Aménagement et Politiques Urbaines,
Université Paris XII.