AMÉLIE NOTAIS*Université Paris Sud, PESOR***VÉRONIQUE PERRET***Université Paris-Dauphine, DRM*

La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel

La mobilité professionnelle, outil de la dynamique organisationnelle, n'est pas un phénomène anodin et banal. De plus en plus fréquente durant la carrière, elle demeure, pour le salarié, une « aventure » personnelle. Cependant, la recherche en management offre peu de clés pour déchiffrer et comprendre, au niveau individuel, ce qui se passe durant cette période de transition. Cet article répond à cette question à partir d'une analyse inédite, basée sur une approche spatiale, du parcours de mobilité interne de 25 salariés. Ce travail de recherche conduit à proposer une définition spatiale du parcours de mobilité et ouvre de nouvelles pistes pour organiser les mouvements du personnel au sein des entreprises.

« **R**epenser le social comme mobilité ». Cet appel lancé par le sociologue John Urry en 2000 dit l'importance et la valeur de ce phénomène dans notre société contemporaine. Michel Lussault (2007) souligne également que « de nos jours, la mobilité s'avère une nécessité fonctionnelle mais plus encore une revendication, une condition de réalisation de l'existence et d'affirmation de la liberté » (p. 58). Ces conceptions, issues des champs de la sociologie et de la géographie, s'appliquent assurément à l'univers organisationnel où la mobilité est généralement parée de nombreuses vertus, et en particulier posée comme une pierre angulaire de la gestion efficace des ressources humaines et un outil au service de la dynamique organisationnelle.

Pourtant, pour l'individu, la mobilité n'est pas un phénomène anodin et banal. John Urry voit dans le monde mobile contemporain autant « de nouveaux dangers, effrayants, que [d']opportunités nouvelles pour ceux qui ont choisi le risque et la mobilité » (Urry, 2005, p. 27). La recherche en management n'aborde pas, à notre connaissance, la complexité de ce changement professionnel et peu de travaux apportent des clés pour déchiffrer et comprendre, au niveau individuel, ce qui se passe durant ces situations de plus en plus récurrentes. Cette recherche se donne cet objectif en considérant l'espace comme une dimension centrale de la gestion de la mobilité interne. À partir d'un design qualitatif longitudinal, nous explorons le vécu et les représentations d'acteurs en situation de mobilité interne en adoptant une grille de lecture spatiale. Après une brève revue de la littérature sur la mobilité interne, la première partie de l'article justifie le choix d'une ana-

lyse en termes d'espace et pose les bases conceptuelle et méthodologique à partir desquelles cette recherche a été conçue.

La deuxième partie présente les résultats. Ceux-ci amènent à considérer le parcours de mobilité comme une stratégie de conquête de l'espace professionnel et à proposer une définition spatiale du parcours de mobilité. Ils invitent à concevoir la mobilité comme un processus de construction sociale dont la gestion ne peut se réduire à l'intervention instrumentale, quantitative et ponctuelle, mais nécessite un outillage susceptible de prendre en compte ses aspects contextuels et temporels.

I – LA MOBILITÉ INTERNE : UN INSTRUMENT DE GRH AUX LOGIQUES INDIVIDUELLES MÉCONNUES.

La mobilité interne suscite un réel engouement de la part des gestionnaires des ressources humaines. Instrument central du marché interne, ses enjeux organisationnels se révèlent nombreux. La littérature dévoile ainsi des attentes fortes pour les entreprises mais aborde peu la transition individuelle qu'elle engage ni les défis qu'elle suppose pour le salarié. Les logiques de la conquête de l'espace professionnel par l'acteur, dans ses dimensions spatiales et temporelles, dessinent une voie prometteuse pour comprendre le parcours de mobilité interne.

1. Un instrument de GRH au service de la dynamique organisationnelle

La mobilité interne s'est développée avec l'essor de grandes firmes, capables de proposer à leurs salariés un marché interne du travail (Doeringer et Piore, 1971). Ce marché spécifique à l'organisation garantit une meilleure performance organisationnelle et

réduit l'incertitude inhérente aux recrutements classiques (Maruani et Reynaud, 1993). Plus récemment, la mobilité interne s'est affirmée comme la clé de voûte des dispositifs de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), rendant possible les ajustements entre les ressources humaines disponibles et les besoins organisationnels dans la durée (Bournois *et al.*, 2007). Elle est devenue l'atout indispensable d'une entreprise flexible (Dany, 1997). Essentielle pour gérer les hauts potentiels et les talents (Gordon, 1986 ; Cadin, 2004) elle permet, plus généralement, de fidéliser le personnel (Bouttafirgue, 2001). Cette liste, non exhaustive, des bénéfices de la mobilité interne soulignés par la littérature explique l'attention que lui porte les gestionnaires des ressources humaines qui construisent des matrices de polyvalence, des organigrammes de remplacement ou encore réalisent des revues du personnel afin d'accompagner au mieux cette étape de la carrière professionnelle des salariés.

2. Une étape de la carrière individuelle

Ces dernières années, le rôle de la mobilité et son influence sur la carrière des individus ont évolué de façon singulière. Les trajectoires de carrière s'éloignent dorénavant du modèle traditionnel, linéaire et hautement organisationnel pour dessiner des chemins moins fluides, agrémentés de ruptures et de cassures professionnelles (Sullivan et Baruch, 2009). Bien que la mobilité verticale de nature promotionnelle reste le « must » convoité par tout salarié (Bournois *et al.*, 2007), les pratiques contemporaines s'en écartent ; fréquem-

ment horizontale ou environnementale, la mobilité interne s'avère également de plus en plus contrainte (Sardas et Gand, 2009)¹. Ces changements questionnent les vertus précédemment associées aux mouvements internes dont les réalités individuelles restent largement méconnues. Des travaux séminaux (Schein, 1971 ; Van Maanen et Schein, 1979) engageaient pourtant chercheurs et praticiens à anticiper les difficultés individuelles liées au passage de frontières internes. Rappelant que l'organisation est segmentée en espaces aux frontières plus ou moins étanches (entre les niveaux hiérarchiques pour la mobilité verticale ou entre les différentes fonctions pour la mobilité horizontale), ces auteurs soulignent que la mobilité interne, au même titre que la mobilité externe, engage l'individu dans un nouveau processus de socialisation. Loin de se déployer dans un espace homogène, elle oblige l'individu à appréhender de nouvelles croyances et de nouveaux comportements nécessaires à son intégration et à l'accomplissement de ses nouvelles attributions (Schein, 1971). Ces approches classiques de la socialisation organisationnelle invitent à appréhender la mobilité interne comme un phénomène spatial, révélant les espaces et les frontières symboliques de l'organisation et suggèrent de porter attention aux processus qui permettent leur franchissement. Il convient alors de mettre l'accent sur les effets de distance et de proximité que ces frontières peuvent engendrer et leurs conséquences en termes d'efforts de socialisation et de difficultés d'intégration pour l'acteur mobile. Ces travaux restent cependant largement fonctionnalistes. Les délimitations de l'espace et des frontières orga-

1. Ces travaux sont confortés par les résultats de l'étude statistique de l'APEC (Enquête Mobilité 2011) qui révèlent que, sur son panel de cadres ayant vécu une mobilité interne en 2010, 42 % estiment que ce changement professionnel leur a été imposé.

nisationnelles qu'ils envisagent sont de nature instrumentale, basées sur les paramètres de conception structurelle de l'organisation. Des recherches portant sur le rôle de l'espace dans la compréhension des phénomènes organisationnels engagent à adopter une approche moins instrumentale et plus interprétative.

3. Une lecture spatiale du parcours de mobilité interne

La revue de littérature de Taylor et Spicer (2007) consacrée aux études sur les espaces organisationnels, identifie une tradition de recherche qui met l'accent sur le rôle joué par les représentations et l'expérience des acteurs dans la manifestation et la production de l'espace organisationnel. Cette perspective amène à concevoir l'existence d'une diversité d'espaces organisationnels en fonction de la manière dont les acteurs se le représentent et l'expérimentent.

Cette approche plus interprétative et représentationnelle de l'espace fait écho à certains tra-

vaux de géographie sociale qui défendent l'idée que l'espace, loin d'être une donnée purement matérielle et neutre qui s'impose aux individus et aux sociétés, est un acteur essentiel des réalités sociales et est en partie produit et construit par eux (Lussault, 2007). Cet auteur mobilise le concept de spatialité pour rendre compte de l'action spatiale des acteurs sociaux qu'il définit comme « l'ensemble des relations des opérateurs avec l'espace ici considéré comme une ressource matérielle et idéelle pour ceux-ci » (Lussault, 2007, p. 147). L'espace devient ainsi un véritable acteur incontournable des situations sociales, il est tout à la fois un support à l'agir, un instrument de l'action et une réalité sociale chargée de valeurs (Lussault, 2007). Au cœur de toute expérience humaine, l'espace représente un enjeu essentiel dont l'intégration explicite dans l'analyse des pratiques d'emploi et de travail des entreprises est encouragée (Herod *et al.*, 2007 ; Lauriol *et al.*, 2008).

MÉTHODOLOGIE

Ford et Harding (2004) appellent à une dématérialisation de l'espace organisationnel au profit d'une présence métaphysique inscrite dans les représentations. Dans cet esprit, notre design méthodologique cherche à capturer l'expérience humaine et son sens. Paillé et Mucchielli (2007) soulignent à cet effet la richesse du design qualitatif qui, mieux qu'une démarche quantitative, permet de saisir la dimension subjective du parcours de chacun. La méthode de collecte par entretiens semi-directifs personnalisés vise à comprendre les processus complexes qui s'opèrent alors tout en mettant en lumière les logiques d'action des acteurs (Bertaux, 1997 ; Sanséau, 2005). « La transformation, c'est-à-dire [le] "comment" de l'évolution » (Charreire, 2003, p. 7) des représentations des salariés est appréhendée à l'aide d'un recueil longitudinal qui permet de retracer la modification progressive des représentations du nouvel espace professionnel perçu par ces 25 salariés au cours de leur première année sur le poste.

L'analyse porte sur ce matériau de 75 entretiens réalisés sur l'un des sites français de l'entreprise Technologica². Cette entreprise au rayonnement mondial évolue dans le milieu de

2. Nous nommerons ce site « TechNord » dans la suite du texte compte tenu de sa situation géographique.

l'industrie high-tech. Dans ce secteur d'activité, les changements technologiques sont fréquents et incitent à flexibiliser au maximum le personnel. Une véritable politique de mobilité interne est donc déployée par Technologica à l'aide de nombreux outils pour dynamiser le marché interne, dont la préférence est clairement affichée, et de nombreuses réflexions sont engagées par les gestionnaires des RH pour favoriser les mouvements internes. Pour autant, si cette volonté organisationnelle existe, on note en réalité, une certaine forme d'immobilisme puisqu'à TechNord seule une centaine des 1 600 salariés du site vivent une mobilité interne tous les ans³.

Grâce à une présence prolongée sur le terrain (18 mois), nous nous sommes peu à peu familiarisées avec l'environnement de TechNord et nous avons appris à comprendre les règles et la culture de ce site industriel. L'espace n'était pas au départ une dimension centrale du projet de recherche⁴. Cette thématique, abordée spontanément par les personnes rencontrées sans que la grille d'entretien ne l'évoque explicitement, s'est imposée de manière émergente comme une clé d'analyse intéressante du vécu des acteurs. La méthode de codage de données a cherché à mettre au jour les représentations de l'espace professionnel et à donner à voir des récurrences et des dissemblances entre les acteurs. Un repérage des thématiques spatiales (environnement, place, espace, bureau, salle, site, etc.) et, plus finement, un codage des références aux notions de distance et de proximité⁵, a été effectué.

Pour restituer les résultats de notre analyse, les histoires de quelques-uns des acteurs sont en partie retracées à l'aide de verbatim ou d'encadrés narratifs. Ces illustrations tout en incarnant les résultats, révèlent la portée de concepts rarement mobilisés en sciences de gestion et ouvrent des perspectives nouvelles pour les chercheurs et praticiens désireux de travailler sur la mobilité interne.

II – RÉSULTATS : LA « SPATIALITÉ » DU PARCOURS DE MOBILITÉ INTERNE

Cette recherche empirique amène à appréhender le parcours de mobilité comme une stratégie de conquête de l'espace professionnel. Pour développer cette approche, nous mobilisons le concept de spatialité développé par Michel Lussault (2007). Cette conception intentionnelle de capacité

d'intervention avec et dans l'espace invite à analyser le parcours de mobilité des acteurs au travers des questions suivantes : dans un parcours de mobilité, quelles sont les dimensions mobilisées par les acteurs pour qualifier l'espace professionnel ? Comment le changement d'espace professionnel est-il interprété par l'acteur mobile ? Quels outils, quelles stratégies mobilise-t-il pour maîtriser ce changement ?

3. C'est donc un quart de ces salariés, rencontrés à l'aide du service RH, par effet boule de neige ou par le jeu des rencontres informelles, qui a été suivi.

4. Le projet de recherche vise à appréhender les conséquences de la mobilité interne sur la connaissance organisationnelle.

5. Au terme distance ont été associés les mots suivants (et leurs dérivés) : loin, éloignement, écart, différence. Au terme proximité ont été associés les mots suivants (et leurs dérivés) : proche, rapprochement, familial, parent, similaire, identique.

L'analyse du matériau empirique permet d'identifier trois dimensions de ce que nous qualifions de stratégie spatiale du parcours

de mobilité : la finalité de la stratégie spatiale, les outils mobilisés dans ce cadre et enfin le contexte de mobilité. Nous exami-

DISTANCE PHYSIQUE ET DISTANCES PERÇUES

MOBILITÉ INTRA-SITE – DISTANCE PHYSIQUE FAIBLE

Ambre⁶ – Mobilité promotionnelle

Avant mes mobilités, mon environnement restait le même. Là mon environnement n'est pas le même. Je suis avec des gens qui sont principalement des cadres avec un niveau, avec des compétences [...] j'ai peur !

Isabelle – Mobilité fonctionnelle

Quand on change de métier ce n'est pas évident [...] ça me change complètement de travailler comme ça. Avant, entre femmes on est très structuré, on sait vers quoi on va, on a des objectifs clairs, définis. [...] donc ça me change complètement la vie.

Béatrice – Mobilité fonctionnelle

J'ai eu du mal à me dire ça y est je suis sortie de la production, parce qu'en production qu'est-ce que tu fais, tu travailles, tu ne cherches pas à comprendre, on te dit tu mets ça là, tu mets ça là. Donc toute la journée tu fais la même chose [...] là, c'est vraiment un changement de vie comme je dis c'est un autre monde. [...] là j'ai carrément changé d'entreprise [...] c'est impressionnant !

MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE – DISTANCE PHYSIQUE FORTE

Xavière – Retour d'expatriation – Mobilité fonctionnelle

Le travail, ça a été le plus facile parce que bon rencontrer des gens nouveaux et apprendre des choses nouvelles et bien voilà, ça se fait au fur et à mesure et en général, ça se passe bien.

Éric – Retour d'expatriation

Il n'y a pas de bouleversement, il y a que le rythme qui n'est pas le même parce que là, je n'ai que quatre machines et avant j'en avais 350.

Cédric – Mobilité fonctionnelle

C'est facile quand même quand on reste dans la même société, au même type de poste (même niveau hiérarchique au regard de l'organigramme) et qu'il y a beaucoup de choses qui sont uniformisées. Je veux dire, je pense que la boîte fait en sorte qu'il y ait beaucoup de choses qui soient uniformisées pour que les gens n'aient pas de contraintes pour travailler entre sites, donc il n'y a pas de grosse surprise. [...]

6. Les prénoms des acteurs ont été modifiés dans le respect de leur anonymat.

nous tour à tour ces trois dimensions en les illustrant à l'aide des données collectées.

1. La finalité de la stratégie : conjurer la distance

Comme le souligne le géographe Michel Lussault, l'espace doit être pensé à partir d'une question primordiale : celle de la séparation. La dimension sociale de l'espace naît de l'impossible confusion d'une même réalité en un seul et même point. L'espace se transforme ainsi en constat d'une distance et cette transformation s'opère à partir du moment où il est nécessaire pour les êtres humains de nommer et de qualifier les écarts et leurs effets, puis de les maîtriser (Lussault, 2007). Suivant ce constat, les représentations de la distance et de la proximité soulèvent les questions suivantes : dans un parcours de mobilité, quelles sont les dimensions (matérielles et symboliques) qui permettent d'identifier et de qualifier la distance ? Comment cette distance est-elle vécue et interprétée par l'acteur mobile ?

Le premier constat qui s'impose à l'issue de l'investigation empirique est que si l'espace est très présent dans les représentations des acteurs mobiles, celui-ci est loin de se réduire à sa seule dimension matérielle, physique. D'autres dimensions, plus symboliques, sont très fréquemment mobilisées pour qualifier la distance perçue. L'encadré précédent, présentant les propos contrastés d'acteurs vivant une mobilité géographique (induisant une distance physique importante) et ceux dont la mobilité n'impose aucun déplacement important (mobilité intrasite), témoigne de la multidimensionnalité de l'espace et rend compte de la variété des perceptions individuelles de distance engendrée par la mobilité.

La distance géographique (faible ou forte) n'a que rarement été évoquée par les acteurs pour expliquer la familiarité/l'éloignement qu'ils ressentent avec leur nouvel espace professionnel. Par contre, de nombreux autres registres apparaissent comme des sources de distance : les compétences et les savoirs, la nature des tâches et des attributions mais également l'identité professionnelle qui interroge la nouvelle place de l'acteur dans l'entreprise en termes de rôle et de reconnaissance. Plus étroitement, le sentiment de distance peut également venir d'un sentiment vis-à-vis du collectif de travail (différences perçues des modes de relation entre femmes, dans les équipes de production, etc.).

Le second point qui ressort de l'analyse est le constat que la distance est très fréquemment utilisée par les acteurs pour qualifier une difficulté de leur parcours de mobilité. Inversement, le sentiment de familiarité avec le nouvel espace professionnel est plus volontiers associé à une certaine aisance à vivre sa mobilité comme en témoigne Cédric. La distance géographique⁷, matériellement inscrite dans son parcours de mobilité, malgré les conséquences qu'elle engendre, tant dans sa sphère privée que professionnelle, n'a jamais été évoquée comme un vecteur de distance ou une source de difficulté. En revanche, les proximités organisationnelles (même société, même type de poste, uniformisation des outils et des structures) et professionnelles (même langage, mobilisation de compétences et d'expertises similaires) apparaissent comme des éléments forts dans la réussite de cette mobilité en permettant à Cédric d'appréhender rapidement et facilement son

7. 600 km séparent le nouveau poste de Cédric de son ancienne affectation.

nouveau territoire d'exercice. Ces proximités, parfois matériellement objectivables et favorisées par les outils d'accompagnement à la mobilité (formations, rencontres), sont avant tout le fruit d'un travail interprétatif. Elles reposent sur des dimensions symboliques qui permettent à Cédric de construire subjectivement cette familiarité à l'espace. La valeur de proximité qu'il attribue à la dimension symbolique « d'occuper le même type de poste », ou encore le travail cognitif de comparaison et de rapprochement qu'il effectue pour dessiner les proximités professionnelles entre ses anciennes et ses nouvelles fonctions, sont des exemples de cette construction subjective.

La dimension matérielle de l'espace de mobilité de Cédric (600 km) est une donnée bien pauvre pour appréhender ce qui construit les représentations de proximité et de distance de sa mobilité. Les dimensions mobilisées pour nourrir ces interprétations sont multiples et leur caractère symbolique supplante à bien

des occasions l'appréciation purement matérielle et physique. Sur ce point, nous rejoignons le constat fait par Schein (1971) que le franchissement des frontières symboliques de l'organisation est un enjeu majeur de la mobilité interne. Les témoignages recueillis nous conduisent cependant à élargir le champ des frontières symboliques au-delà des dimensions structurelles (verticale, horizontale, radiale) identifiées par Schein : des frontières professionnelle, identitaire, relationnelle, etc. sont également en jeu dans les représentations des acteurs.

Cet espace symbolique s'avère hautement subjectif et impose un troisième constat : le salarié mobile est, du moins en partie, un acteur qui construit son espace. L'analyse approfondie des récits nous permet d'identifier la nature du « travail » entrepris durant le parcours de mobilité. On observe alors un travail de construction de l'espace qui vise à conjurer les distances perçues dans le nouvel espace professionnel.

LA COPRÉSENCE, UN RÉDUCTEUR DE DISTANCE

Cédric – Mobilité géographique et fonctionnelle

En plus l'équipe dans laquelle je travaille est sympa. Je veux dire si j'ai une question je me lève et je vais voir la personne : « Écoute, tu as déjà travaillé sur ce genre de projet, pourquoi c'est comme ça ? » et la réponse est immédiate.

Denis – Mobilité géographique

Quand j'étais plus jeune, j'hésitais un peu plus de peur de déranger les gens, mais en fait avec le temps, je me suis amélioré là-dessus et maintenant, je n'hésite pas à poser des questions aux gens. (...) Il faut aller voir les gens, chacun à des données de son côté, soit des présentations qu'ils ont faites, soit leurs propres connaissances, des bouquins, etc.

Françoise – Mobilité intra-site et fonctionnelle

Moi, j'aime bien tout de même avoir des collègues proches de moi, à côté de moi. Ça va mieux aussi parce qu'il y a eu le déménagement des bureaux et en fait, maintenant, je suis avec mes collègues et je me sens mieux. Avant j'étais à côté, j'étais un peu à part, à côté d'une collègue technicienne [...] et là, j'ai déménagé et ça m'a donné une bouffée d'air !

2. Les outils de la conquête spatiale

Certains salariés parviennent à rapprocher les différents espaces parcourus en établissant rapidement des similitudes et facilitent ainsi l'appropriation et l'intégration dans leur nouvel espace professionnel. D'autres doivent déployer des efforts plus importants pour tenter de réduire les distances perçues et éviter l'isolement voire l'échec de leur mobilité. Aisé ou difficile, intentionnel ou plus intuitif, ce travail de construction de l'espace, de nature cognitive et matérielle, semble mobiliser un « outil » de manière récurrente : la coprésence.

La coprésence peut se définir comme « une proximité topographique qui rassemble, en un même espace, en contiguïté physique, des entités et objets spatialisés afin de rendre possibles leurs relations » (Lussault, 2007, p. 56). De nombreux témoignages recueillis lors de notre étude de cas évoquent le rôle de cet outil pour résoudre les problèmes rencontrés lors du parcours de mobilité (voir encadré p. 128) et confortent l'idée que, sous certaines conditions, la coprésence favorise le développement des interactions sociales, les processus d'apprentissage, d'innovation et d'intégration (Urry, 2005 ; Lussault, 2007 ; Fayard et Weeks, 2007 ; Torre, 2008).

Instaurée par et dans l'espace physique, matériel, la coprésence facilite l'émergence de certaines proximités dans l'espace symbolique. Elle se révèle, dans certains cas, un outil indispensable pour surmonter les barrières comme en témoigne l'histoire d'Isabelle (voir encadré page suivante).

Beaucoup d'éléments pouvaient laisser craindre un échec de la mobilité d'Isabelle. La distance professionnelle élevée induisant une masse importante de connaissances à

acquérir, un contexte de mobilité difficile et un accueil sans bienveillance dessinaient une situation particulièrement peu propice à son intégration. Isabelle parvient cependant à trouver sa place dans ce service et à apprendre un nouveau métier, réduisant la distance progressivement, au prix de maints efforts. La configuration spatiale, particulièrement défavorable (bureau à part, isolé), se révèle un élément essentiel de perception de la distance. Cette disposition matérielle de l'espace, au-delà de la dimension symbolique d'exclusion qu'elle revêt, ne permet pas à Isabelle d'activer certaines ressources, comme l'observation, la participation non planifiée ou l'interaction informelle essentielle à la construction de sa nouvelle identité professionnelle. C'est alors une « stratégie spatiale » qu'Isabelle met en place, par le rapprochement physique qu'elle initie. Le processus d'intégration d'Isabelle montre l'imbrication et l'interaction des dimensions matérielles et symboliques dans la représentation spatiale de la mobilité. C'est également l'histoire d'une démarche volontaire d'utilisation d'outils spatiaux (recherche de proximité physique, occupation des mêmes lieux, partage des espaces professionnels et privés) qui fait de l'espace une véritable ressource stratégique. Le parcours de mobilité d'Isabelle est l'histoire d'une reconfiguration, matérielle et symbolique, d'un espace « déjà-là » et la création d'un espace commun dans lequel Isabelle a su créer sa place. L'aisance, ou le volontarisme avec lesquels les acteurs mobilisent les outils cognitifs (établir des comparaisons et identifier les similitudes, faire des ponts entre des univers différents, etc.) et matériels (coprésence) pour conjurer la distance semblent déterminants pour comprendre les modalités de l'intégration et l'issue du parcours de

L'HISTOIRE D'ISABELLE – MOBILITÉ INTRASITE ET FONCTIONNELLE

Plus de six mois après sa prise de fonction, Isabelle n'a clairement pas pris ses marques sur son nouveau poste, ni « sa place » dans son nouvel environnement. Une donnée spatiale majeure symbolise d'ailleurs cette situation : alors que l'équipe hygiène et sécurité occupe un même espace géographique sur le site TechNord, Isabelle a été installée dans un autre lieu, dans un bureau isolé. Même si Isabelle ne l'analyse pas comme « une punition », il s'agit clairement d'un choix aux incidences matérielles et symboliques fortes : « J'ai un bureau à part d'eux, pas parce que je suis punie, mais qu'il n'y avait pas de place là-bas et moi ça ne me dérange pas du tout... Moi, au départ, je me sentais vraiment très, très mal. Bah, j'arrivais et je sentais que je ne faisais pas partie du service, je ne me sentais pas du tout partie prenante parce que tout le monde me donnait un petit truc à faire mais c'était toujours "moins on t'en dit, mieux ce sera". J'avais vraiment cette sensation-là, alors déjà que... Franchement au début par rapport à ça, ma mobilité, ça a été quelque chose que j'ai très mal vécu. » Isabelle sait que son intégration passe aussi par la réduction de la distance physique qui l'éloigne de ses collègues. Pendant plus de six mois, elle va donc s'efforcer de trouver une solution, finalement assez simple, mais qu'il s'agissait surtout de rendre acceptable : « Il aurait suffi d'y penser dès le départ, il y a le bureau de Gilles qui est de week-end et qui n'est pas utilisé la semaine, donc il suffisait de demander à Gilles qu'on partage le bureau et puis voilà quoi, il fallait y penser... Je pense qu'au début, ils n'ont pas voulu trop m'imposer, mais je ne fais que penser, je peux me tromper ! » Pendant des mois, Isabelle peine et a le sentiment de devoir déployer des trésors d'énergie pour progresser : « J'ai dit bon je vais quand même m'accrocher et puis il s'est avéré, à force de faire quelques rentre-dedans parce que j'étais obligé d'en faire pour qu'on m'aide ou qu'on m'apporte du soutien dans mes formations, j'ai réussi à apprendre quelques petites choses. » Le changement de bureau marque un tournant majeur dans le parcours de mobilité d'Isabelle : « Depuis que je partage le même bureau que mes collègues, je me sens mieux parce que c'est vrai que quand ils se mettent à discuter d'un problème comme je suis dans le bureau, même s'ils n'ont pas forcément l'idée de m'appeler, j'y vais, je m'impose quoi [...] J'ai eu plusieurs interventions [...] donc je participe, c'est vrai que ça, ça a beaucoup amélioré les choses [...] Et puis, ils ont plus tendance à me demander des choses, je suis là, ils me voient donc ils pensent à moi. C'est vrai que le fait d'être là-bas... C'est un peu normal, j'étais loin, ils ne pensaient pas forcément à moi. » Avec ce nouvel aménagement des bureaux et la proximité qu'elle permet avec ses collègues, Isabelle parvient peu à peu à se développer sur son nouveau métier. Loin du sentiment d'inutilité qu'elle évoquait à demi-mot lors de nos premiers échanges, elle semble (enfin) avoir trouvé sa place. Ce positionnement dépasse le simple agencement des bureaux, elle se sent peu à peu partie prenante d'une équipe, intégrée.

mobilité. Cependant, ces outils peuvent être plus ou moins adéquatement utilisés en fonction des contextes mais également en

fonction des sensibilités et des compétences des acteurs. Notre étude montre que ces deux éléments sont structurants pour com-

prendre les modalités de déploiement des stratégies des acteurs durant leur mobilité.

3. Les modalités de la stratégie : capital spatial de l'acteur et affordance de l'environnement

La stratégie spatiale des acteurs se déploie dans un espace « déjà-là », déterminé par de multiples facteurs individuels et organisationnels. C'est une évidence de dire que tous les parcours de mobilité ne se ressemblent pas : qu'on soit un homme ou une femme, que la mobilité soit souhaitée ou contrainte, qu'on soit en début ou en fin de carrière, que l'on soit cadre, ouvrier, ou technicien... autant de facteurs de contingence qui jouent un rôle essentiel. Comme nous le rappellent Taylor et Spicer « the different experiences which two people have of an organizational space may be more convincingly explained by their structural position in relations of power rather than their embodied experience of the spaces » (2007, p. 334).

Le contexte organisationnel joue également un rôle majeur dans la perception et le vécu des acteurs rencontrés au travers de la politique de GRH, du plus ou moins grand accompagnement du parcours, de sa reconnaissance et sa valorisation au niveau organisationnel.

Ces éléments, individuels et organisationnels, contribuent à définir cet espace « déjà-là » avec lequel l'acteur va pouvoir (ou non) « fabriquer » un espace où il trouvera sa place. Le champ des possibilités de construction du parcours de mobilité n'est donc pas le même pour tous comme en témoigne l'histoire de Marc (voir encadré p. 132).

Le récit de Marc conforte le constat établi par cette recherche du rôle structurant de l'espace dans le processus d'intégration lors d'une mobilité. La séparation spatiale et

temporelle que Marc s'impose entre sa sphère personnelle et professionnelle et son absence aux « Friday meeting » ont eu, à n'en pas douter, un rôle important dans ses difficultés d'intégration. Elles ont retardé l'acquisition des compétences relationnelles nécessaires à l'exercice de son métier et ont établi, au fur et à mesure du temps, une distance qu'il ne parviendra jamais à conjurer. L'anecdote du protocole qui régit les déplacements sur les sites de production de Tech-Nord témoigne quant à elle des normes et des habilitations, sociales et culturelles, dont l'espace est empreint. Cet exemple souligne que les règles du jeu social, les rapports de pouvoirs et les routines culturelles de l'organisation revêtent une expression spatiale que l'acteur mobile doit être en mesure d'appréhender et d'interpréter pour faire sens de son nouvel environnement. On peut analyser les difficultés du parcours de Marc comme une « incapacité » à mobiliser adéquatement et dans le bon tempo la coprésence et comme le choix d'une stratégie inadaptée au regard des conditions offertes par l'espace qu'il souhaite conquérir. De quelle incapacité s'agit-il ici ? Comment comprendre cet échec ? Deux concepts, de nature spatiale, peuvent être proposés comme hypothèses pour répondre à ces questions : le capital spatial de l'acteur et l'affordance de l'environnement.

La plus ou moins grande aisance ou habileté à faire sens de l'espace « déjà-là », fait écho à ce que Michel Lussault nomme le capital spatial et qu'il définit comme « l'ensemble intériorisé des modes de relation (intellectuelles et pratiques) d'un individu à l'espace-ressource » (Lussault, 2007, p. 187). Ce capital spatial ne relève pas uniquement de pures dispositions personnelles et sensorielles. L'habileté à se saisir de l'espace dépend également de compétences acquises par l'apprentissage

L'HISTOIRE DE MARC – MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE

Depuis 7 ans, Marc travaille pour Technologica aux ressources humaines. Originaire du Sud de la France, Marc y a construit toute sa carrière. Il a récemment pris la décision de poursuivre son ascension professionnelle à TechNord. La distance géographique représente pour lui un sacrifice important et ce choix n'a pas été simple, notamment sur le plan personnel. Sur le plan professionnel cependant, Marc ne semble pas avoir le choix s'il souhaite progresser. Afin de concilier son choix professionnel et sa vie privée, Marc organise son travail de la semaine à TechNord sur quatre jours et demi. Il se libère ainsi chaque vendredi après-midi pour rentrer « chez lui » dans le Sud. Ce choix, somme toute anodin et qui pouvait apparaître comme un arrangement spatial et temporel satisfaisant, se révèle, au fil du temps, une stratégie aux conséquences désastreuses sur son intégration. Marc quitte TechNord tous les vendredis midis et manque donc systématiquement un moment clé de rencontres de ses collaborateurs : le « Friday meeting ». Cette réunion hebdomadaire du vendredi après-midi : regroupe l'ensemble des responsables de service et de secteur pour partager les réalisations de la semaine et échanger sur les problèmes d'actualité et leurs résolutions possibles. C'est un moment charnière qui permet de rassembler les équipes de jour et de nuit et celles de la semaine et du week-end. Son absence à ces réunions, sans qu'il en soit forcément conscient, empêche Marc de tisser les relations de proximité dont il a besoin pour s'intégrer dans son nouvel environnement et, plus concrètement, pour pouvoir faire son travail. En effet, il existe à TechNord des règles, plus ou moins implicites, qui régissent la circulation physique des personnes. Pour des raisons de sécurité mais également de par une culture industrielle soucieuse de préserver une certaine autonomie à l'égard de l'encadrement et de l'administration, les différentes catégories de personnels ne circulent pas librement dans les services de direction ni dans les ateliers de production. A TechNord il est peu probable de voir un ouvrier dans les couloirs du service RH sauf si il en a obtenu l'autorisation suite à une prise de rendez-vous. Ce protocole implicite « interdit » également, du moins dans un premier temps, à Marc d'accéder seul aux salles de production, lieu dans lequel il doit se rendre régulièrement pour effectuer son travail.

Six mois après sa prise de poste, Marc réduit ses retours dans le Sud et assiste régulièrement aux réunions : « J'assiste [aux *Friday meetings*] puisque maintenant je rentre beaucoup moins souvent chez moi et donc cela m'a permis de mieux les connaître. » Néanmoins, quand on lui pose la question de savoir s'il continue d'être accompagné lors de ses visites des opérateurs en salle de production, il répond : « Oui mais ça va mieux, je suis descendu d'un *cran*, maintenant je rentre avec [les managers d'équipe] mais c'est long très long, trop long... J'ai beaucoup manqué de temps ces temps-ci [...] j'espère que [dans un mois ou deux] j'arriverai à rentrer seul !! ». Marc mettra plus d'un an à se déplacer seul en salle de production. Pour lui, c'est trop tard, la rupture est consommée, et après 15 mois à TechNord, Marc décide de quitter Technologica.

et la culture. Elle évolue et se transforme durant l'action, c'est donc un élément construit durant et par l'histoire personnelle.

Ce capital spatial ouvre des pistes intéressantes pour les gestionnaires de carrière dans la mesure où il peut être pensé comme

une compétence au service de la mobilité et de la construction du parcours. Il s'agirait alors de le développer chez les salariés en vue d'instaurer la dynamique du marché interne du travail, d'une part, et plus individuellement, de faciliter la transition qui doit s'opérer, d'autre part.

On peut supposer que les possibilités à se saisir de l'espace dépendent également de l'espace lui-même, de son affordance, qui désigne les conditions matérielles et sociales plus ou moins habilitantes de l'environnement dans lequel se déploie l'action de l'acteur en situation. L'affordance d'un espace peut se définir comme « the possibilities for action called forth by it to a perceiving subject » (Fayard et Weeks, 2007, p. 605). Pour ces auteurs, certains environnements sont plus habilitants que d'autres pour favoriser les interactions informelles et développer ainsi la confiance, la collaboration et l'innovation des employés. Ces « affordances sociales » de l'environnement reposent sur un équilibre entre deux caractéristiques : la proximité et l'intimité inscrites dans les caractéristiques matérielles et sociales de l'environnement (Fayard et Weeks, 2007, 2011).

La proximité renvoie à l'idée que les interactions informelles sont favorisées par des espaces qui permettent et encouragent la coprésence des individus. Dans cet esprit, les lieux et les moments qui autorisent la circulation et la rencontre des personnes devraient être privilégiés. Notre recherche conforte cette idée en soulignant le rôle essentiel que joue la coprésence (ponctuelle ou plus régulière) dans le processus d'intégration de l'acteur mobile.

L'intimité de l'environnement, quant à elle, suggère que les gens se sentent plus à l'aise pour interagir de façon informelle quand ils

peuvent contrôler les limites de leur conversation (Fayard et Weeks, 2007). Cette caractéristique nécessite de relativiser les vertus de la proximité topographique. On peut concevoir que celle-ci peut se transformer en promiscuité, en inhibition et en sentiment de contrôle aux conséquences déstabilisantes et problématiques au niveau individuel comme organisationnel.

Notre recherche ne nous a pas permis d'examiner de manière précise le jeu d'équilibre entre ces deux registres de l'espace organisationnel mais c'est une voie qui semble prometteuse dans une démarche qui viserait à mieux accompagner le parcours de mobilité. En effet, comme nous l'avons identifié dans ce travail, l'affordance sociale de l'environnement semble particulièrement importante dans le processus de socialisation et d'intégration des acteurs mobiles. Donner plus d'importance aux dimensions matérielles de l'espace qui favorisent l'équilibre entre proximité et intimité nous semble dans ce sens important. Des travaux récents démontrent d'ailleurs les performances organisationnelles induites par un travail sur l'espace matériel de travail des salariés (Laing *et al.*, 2011). Mais notre travail va plus loin en rappelant qu'il est indispensable de prendre également en compte les dimensions symboliques portées par l'espace. Cela nécessite en particulier de réfléchir aux valeurs et aux modes de relations véhiculés par l'organisation en termes de proximité et d'intimité. D'une manière plus générale, en prolongement des travaux de Fayard et Weeks, cette recherche suggère que les pratiques d'accompagnement des parcours de mobilité pourraient être améliorées non pas en cherchant à faire disparaître (physiquement et symboliquement) « l'irréductible distance » inscrite dans l'espace organisa-

tionnel mais plutôt en aidant les acteurs à trouver « la bonne distance ».

CONCLUSION

Cette recherche apporte un éclairage nouveau sur le processus de mobilité interne. En étant attentif à la spatialité du parcours de mobilité, elle permet de concevoir ce processus comme une stratégie d'agencement spatial des réalités par les acteurs en situation. Nous proposons ci-après une définition qui reflète ces résultats.

Le parcours de mobilité peut se comprendre comme la reconfiguration d'un espace « déjà-là » et la fabrication d'un nouvel espace matériel et symbolique. Cette opération relève d'une stratégie, plus ou moins explicite et intentionnelle, par laquelle l'acteur mobile mobilise, avec plus ou moins d'habileté, des outils et des ressources de nature spatiale. Cette stratégie vise à conjurer la distance inscrite dans le parcours de mobilité et à trouver sa place dans l'espace ainsi reconfiguré. L'atteinte de ces objectifs peut alors être considérée comme l'expression spatiale de son intégration.

La première conséquence de cette définition est la reconnaissance de l'irréductible indétermination du parcours de mobilité. Notre travail invite à considérer que les jeux de distance et de proximité du parcours de mobilité

s'inscrivent dans une double dynamique d'interaction, toujours singulière entre :

- d'une part, des espaces aux dimensions matérielles et symboliques multiples, imbriquant les sphères personnelle, organisationnelle et relationnelle dans une combinaison toujours inédite.

- Et, d'autre part, des capacités individuelles et des possibilités contextuelles à se saisir de ces espaces. Ces potentiels de capacités et de possibilités entretiennent un rapport dialogique où les uns définissent et sont à la fois la conséquence des autres.

La deuxième conséquence de cette définition est qu'elle incite à concevoir la mobilité comme un processus de construction sociale dont la gestion ne peut se réduire à l'intervention instrumentale, quantitative et ponctuelle, mais nécessite un outillage susceptible de prendre en compte les aspects contextuels et temporels de ce processus. La recherche menée permet d'identifier un certain nombre d'outils et de ressources qui autorisent à concevoir de manière inédite cet outillage. Dans cet esprit une réflexion approfondie sur l'affordance de l'environnement organisationnel, sur la temporalité et les modalités de la coprésence ainsi que sur les techniques de développement du capital spatial des acteurs sont des pistes de recherches prometteuses pour améliorer la prise en charge et l'accompagnement des parcours de mobilité.

BIBLIOGRAPHIE

- Bertaux D. (1997). *Les récits de vie : perspective ethnosociologique*, Nathan, Paris.
- Bournois F., Point S., Rojot J., Scaringella J.L. (2007). *RH : Les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120*, Éditions d'Organisations, Paris,
- Bouttafirgue P. (2001). *Les cadres : la grande rupture*, Éditions La découverte, collection Recherche, Vuibert, Paris.

- Cadin L. (2004). « L'épreuve des faits – Pourquoi choisir, Commentaires à l'article de C. Falcoz », *Gérer et Comprendre*, n° 64, p. 12-13.
- Charreire S. (2003). *L'étude empirique longitudinale*, coll. « Méthodes quantitatives et qualitatives », Éditions e-thèque.
- Dany F. (1997). La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ?, Thèse de doctorat de l'Université Jean Moulin Lyon III.
- Doeringer M.J. et Piore P.B. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath and Company, New York.
- Fayard A.L. et Weeks, J. (2007). "Photocopiers and Water-coolers: The Affordances of Informal Interaction", *Organization Studies*, vol. 28, n° 5, p. 605-634.
- Fayard A.L. et Weeks, J. (2011). "Who Moved My Cube? Creating workspaces that actually foster collaboration", *Harvard Business Review*, July-August, p. 1-10.
- Ford J. et Harding N. (2004). "We Went Looking for an Organization but Could Find Only the Metaphysics of its Presence", *Sociology*, vol. 38, n° 4, p. 815-830.
- Gordon J.R. (1986). *Human Resource Management. A practical approach*, Allyn et Bacon, Boston.
- Herod A., Rainnie, A. et McGrath-Champ S. (2007). "Working space: why incorporating the geographical is central to theorizing work and employment practices", *Work, employment and society*, vol. 21, n° 2, p. 247-264.
- Laing A., Craig D. et White A. (2011). "Vision Statement: High-Performance Office Space", *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 9, p. 32-33.
- Lauriol J., Perret V. et Tannery F. (2008). « Stratégies, Espaces et Territoires – Une introduction sousun prisme géographique », *Revue française de gestion*, vol 34, n° 184, p. 91-103.
- Lussault M. (2007). *L'homme spatial – La construction sociale de l'espace*, coll. « La couleur des idées », Seuil, Paris.
- Maruani M. et Reynaud E. (1993). *Sociologie de l'emploi*, La Découverte, Paris.
- Paillé P. et Mucchielli A. (2007). *L'analyse qualitative*, Armand Colin, Paris.
- Sanséau P.-Y. (2005). « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », *Recherches qualitatives*, vol. 25, n° 2, p. 33-57.
- Sardas J.-C. et Gand S. (2009). « L'accompagnement des transitions professionnelles contraintes par des restructurations : analyse des effets d'un dispositif interne d'accompagnement des parcours », *AGRH*, Toulouse.
- Schein E. (1971). "The individual, the Organization and the Career: A Conceptual Scheme", *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, p. 401-426.
- Sullivan S.E. et Baruch Y. (2009). "Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration", *Journal of Management*, vol. 35, n° 6, p. 1542-1571.
- Taylor S. et Spicer A. (2007). "Time for space: A narrative review of research on organizational spaces", *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, n° 4, p. 325-346.

- Torre A. (2008). "On the role played by temporary geographical proximity in knowledge transmission", *Regional Studies*, vol. 42, n° 6, p. 869-889.
- Van Maanen J. et Schein E.H. (1979). "Toward a Theory of Organizational Socialization" *Research in Organizational Behavior*, Staw B.M., vol. 1, Greenwich, p. 209-264.
- Urry J., *Sociologie des mobilités : une nouvelle frontière pour la sociologie ?*, Armand Colin, Paris, 2005. Traduit de *Sociology beyond societies: Mobilities for the Twenty-First Century*, Routledge, London, 2000.