



**HAL**  
open science

## Les jeux de la distance et de la proximité :

Amélie Notais, Véronique Perret

► **To cite this version:**

Amélie Notais, Véronique Perret. Les jeux de la distance et de la proximité : : Une approche spatiale du parcours de mobilité interne. 5ème atelier du groupe thématique AIMS "Stratégies, Espaces et Territoires", Nov 2011, Sceaux, France. pp.1-31. halshs-00676231

**HAL Id: halshs-00676231**

**<https://shs.hal.science/halshs-00676231>**

Submitted on 4 Mar 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les jeux de la distance et de la proximité :

## Une approche spatiale du parcours de mobilité interne

Amélie NOTAIS, ESG Management School

Véronique PERRET, DRM, Université Paris-Dauphine

5<sup>ème</sup> atelier Stratégies, Espaces et Territoires, « *La mobilité spatiale dans les stratégies d'entreprises : Vertu cardinale ou pomme de discorde ?* », Sceaux, Université Paris Sud, 25 Nov 2011.

**Résumé :** La mobilité professionnelle n'est pas un phénomène anodin et banal. Elle demeure, dans bien des situations, malgré les valeurs et les pratiques de notre société contemporaine, une 'aventure' individuelle. Cependant, la recherche en management nous apporte peu de clés pour déchiffrer et comprendre, à un niveau individuel, ce qui se passe dans ces situations de plus en plus récurrentes qui jalonnent le parcours professionnel du salarié. Cet article se donne cet objectif. A partir d'un design qualitatif longitudinal, basé sur les récits de pratiques de trois salariés d'une entreprise de haute technologie, cette contribution propose une analyse des représentations et du vécu du parcours de mobilité de ces acteurs à partir des notions de distance et de proximité. La grille de lecture adoptée dans ce travail permet d'explorer la complexité de ce processus et de proposer une définition spatiale du parcours de mobilité et des stratégies individuelles qui s'y déploient. L'investigation menée permet finalement d'envisager un programme de recherche transversal autour d'une conception « des jeux d'échelles » de la proximité et de la distance que l'approche spatiale des problématiques organisationnelles nous invite à adopter.

**Mots clés :** Distance, Espace, Mobilité, Proximité, Stratégie spatiale.

**Abstract :** Career mobility is not something trivial and banal. It remains, in many situations, despite the values and practices of our contemporary society, an individual problem. However, management research do not give us many means to decipher and understand, at an individual level, what happens in these situations more and more recurrent in the career of the employee. That is the purpose of this contribution. Based on a qualitative longitudinal design and the stories of three individuals employed by a high-tech company, this contribution provides an analysis of representations and experiences of the mobility process of these players through the concepts of distance and proximity. The interpretative framework adopted in this work, allows us to explore the complexity of this process and to provide a spatial resolution of the mobility experience and individual strategies deployed within it. Finally, this contribution offers a research program around a transversal design of "sets of scales" of proximity and distance that the spatial approach of organizational problems invites to adopt.

**Keys words :** Distance, Mobility, Proximity, Space, Spatial strategy.

## Les jeux de la distance et de la proximité : une approche spatiale des parcours de mobilité interne.

**Résumé :** La mobilité professionnelle n'est pas un phénomène anodin et banal. Elle demeure, dans bien des situations, malgré les valeurs et les pratiques de notre société contemporaine, une 'aventure' individuelle. Cependant, la recherche en management nous apporte peu de clés pour déchiffrer et comprendre, à un niveau individuel ce qui se passe dans ces situations de plus en plus récurrentes qui jalonnent le parcours professionnel du salarié. Cet article se donne cet objectif. A partir d'un design qualitatif longitudinal, basé sur les récits de pratiques de trois salariés d'une entreprise de haute technologie, cette contribution propose une analyse des représentations et du vécu du parcours de mobilité de ces acteurs à partir des notions de distance et de proximité. La grille de lecture adoptée dans ce travail permet d'explorer la complexité de ce processus et de proposer une définition spatiale du parcours de mobilité et des stratégies individuelles qui s'y déploient. L'investigation menée permet finalement d'envisager un programme de recherche transversal autour d'une conception « des jeux d'échelles » de la proximité et de la distance que l'approche spatiale des problématiques organisationnelles nous invite à adopter.

### Introduction

« *Repenser le social comme mobilité* ». Cet appel lancé par le sociologue John Urry en 2000 dans son ouvrage « *Sociology Beyond Societies: Mobilities for the Twenty-First Century* » dit l'importance et la valeur de ce phénomène dans notre société contemporaine. Le travail de Michel Lussault (2007) identifie, quant à lui, les valeurs sociales fortes et positives attachées à cette réalité sociale. Pour le géographe « *la promotion de l'instantanéité du déplacement, la recherche de vitesse des déplacements sont la marque d'un monde contemporain avec une accentuation du poids et des rôles des mobilités* » (:60). Il souligne ainsi 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* » (: 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.

Pour l'individu la mobilité n'est pas un phénomène anodin et banal. Elle demeure, dans bien des situations, malgré les valeurs et les pratiques de notre société contemporaine, une 'aventure' individuelle. Cependant, la recherche en management nous apportent peu de clés pour déchiffrer et comprendre, au niveau individuel ce qui se passe dans ces situations de plus en plus

récurrentes qui jalonnent le parcours professionnel du salarié. Cette recherche se donne cet objectif.

A partir d'un design qualitatif longitudinal nous explorons le vécu et les représentations d'acteurs en situation de mobilité 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 analyse en terme d'espace et pose les bases des cadres conceptuel et méthodologique à partir desquels cette recherche a été conçue.

L'analyse, inédite dans la recherche en management, en terme d'espace de la mobilité interne, nous permet de proposer une définition spatiale du parcours de mobilité. Cette définition repose sur l'analyse des représentations de la distance et de la proximité développées par les acteurs en situation. La deuxième partie, s'appuyant sur les récits du parcours de mobilité interne de trois salariés d'une entreprise de haute technologie, nous permet d'explorer les différents aspects de cette définition en mettant en particulier en évidence la multi-dimensionnalité des espaces de la mobilité et la dimension stratégique de l'espace par l'intermédiaire des outils et des ressources de nature spatiale qui sont mobilisés au cours de ce parcours.

La troisième partie, conclusive de notre contribution, met en avant les principaux résultats et envisage les conséquences théoriques et pratiques de l'irréductible indétermination des parcours de mobilité mise à jour par cette recherche. L'identification d'un certain nombre de limites nous conduit à envisager des voies d'amélioration et d'approfondissement de ce travail exploratoire dressant les contours d'un programme de recherche autour de la conception des « jeux d'échelles » des questions de proximité et de distance des problématiques organisationnelles.

## **I. Le parcours de mobilité interne : les nécessités d'une approche qualitative longitudinale.**

### **I.1— La mobilité interne : entre outil organisationnel et processus individuel.**

Au cœur du dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, désormais obligatoire pour toutes les entreprises de plus de trois cent salariés permanents<sup>1</sup>, la mobilité interne permet d'ajuster les ressources humaines disponibles aux besoins organisationnels dans la durée. Ce « *mécanisme de coordination informelle* » (Mendez, 2002), permet de réduire l'incertitude

---

<sup>1</sup> La négociation d'accord GPEC est instaurée par la loi de cohésion sociale dite loi Borloo du 18/01/05.

inhérente aux recrutements externes tout en garantissant une meilleure performance organisationnelle (Gordon, 1986 ; Ballot, 1996 ; Maruani et Reynaud, 1993). Elle offre également l'opportunité de favoriser l'innovation, de lutter contre l'imitation (Nonaka et Takeuchi, 1995) et de conserver les connaissances de ses salariés (Dalton et Todor, 1987). Dans cet esprit, l'offre d'opportunités internes est présentée comme essentielle pour gérer les hauts potentiels et les talents (Gordon, 1986 ; Cadin, 2004) et, plus généralement, pour fidéliser le personnel (Bouttafirgue, 2001). La mobilité est en ce sens un « *puissant levier pour améliorer la performance de[s] salarié[s], pour faciliter la diffusion d'une culture interne mais aussi pour gérer au mieux l'emploi, en fonction des évolutions des marchés et de [l]a stratégie de l'organisation* » (Hindley et Aparisi, 2007 : 74). Au-delà des effets d'émulation interne et de cohésion sociale qui en résultent (Guggenheim, 1999), ses bienfaits s'étendent jusque à l'image de l'organisation sur le marché du travail. Une entreprise qui propose des parcours professionnels riches à ses salariés se dote d'une image de marque employeur positive et s'assure un bon niveau d'attractivité.

Les gestionnaires des ressources humaines mobilisent donc de nombreux outils afin de dynamiser leur marché interne. Adoptant une démarche anticipative, ils construisent des matrices de polyvalence, des organigrammes de remplacement ou encore organisent des revues du personnel<sup>2</sup>. Ils s'emparent ainsi de la mise en œuvre des choix stratégiques entrepris lors des restructurations (modification de l'activité, fusion, acquisition, délocalisations, ...). Ces choix stratégiques, qui touchent aux frontières de l'organisation (internes et externes), amènent à redéfinir l'espace au sein duquel les salariés peuvent naviguer sans se détacher de l'organisation. Cerdin (2000) ou encore Peretti (2006) rappellent les principales modalités de circulation dans l'espace organisationnel classiquement mobilisées à ces fins :

- *la mobilité verticale* : souvent désignée comme une mobilité hiérarchique ou promotionnelle entraîne un changement de niveau hiérarchique. De façon moins récurrente, elle peut devenir, à l'inverse, synonyme de rétrogradation ;
- *la mobilité horizontale*, dite aussi fonctionnelle ou professionnelle ne modifie pas le niveau hiérarchique du salarié. Ce dernier est, dans ce cas, amené à changer de fonction, en passant par exemple du marketing aux ressources humaines ;
- *la mobilité environnementale* concerne les individus qui occupent la même fonction au même échelon hiérarchique mais changent de lieu d'exercice (changement d'établissement). La mobilité géographique fait partie de cette mobilité environnementale (Cadin, Guérin, Pigeyre, 2003).

---

<sup>2</sup> Cette liste, tout comme celle des enjeux de la mobilité interne pour l'organisation ne se veut pas exhaustive.

Derrière le terme de mobilité interne se cache donc des situations très variées et il apparaît par conséquent réducteur de penser que toutes les formes de mobilité interne engendrent les mêmes effets pour l'individu. Compte tenu des mutations accélérées des structures organisationnelles, les pratiques contemporaines de la mobilité interne se révèlent d'ailleurs plus polymorphes. La forme des mobilités internes évolue, dessinant davantage de déplacements horizontaux mais aussi 'contraints' (Sardas et Gand, 2009). Selon une récente étude de l'APEC, seuls 15% des cadres mobiles au sein de leur organisation estiment avoir été le seul initiateur de leur changement professionnel (APEC, 2010). Les salariés doivent accepter des changements de plus en plus rapides mais aussi de plus en plus fréquents dans le contenu de leur emploi.

Ces changements questionnent les vertus précédemment associées aux mouvements internes dont les réalités individuelles restent largement méconnues. A notre connaissance peu de recherches ont en effet cherché à comprendre, au niveau individuel, la transition qui s'opère et les sentiments, sans doute conflictuels, auxquels le salarié est confronté.

Une certaine tradition de recherche (Schein, 1971 ; Van Maanen et Schein, 1979) engageait pourtant chercheurs et praticiens à anticiper certaines difficultés individuelles liées au passage de frontières internes. Rappelant que l'organisation est segmentée en espaces aux frontières plus ou moins étanches, 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 l'accomplissement de ses nouvelles attributions (Schein, 1971). Pour Schein (1971), il existe trois types de frontières au sein d'une organisation. Les frontières verticales et horizontales confrontent l'individu à des changements plus ou moins radicaux en fonction de la distance qui préexiste entre les différents niveaux hiérarchiques et les différentes fonctions au sein de l'organisation. La frontière radiale rend compte, quant à elle, de la proximité ou de la distance par rapport au centre décisionnel. Ces approches classiques de la socialisation organisationnelle nous invite donc à appréhender la mobilité interne comme un phénomène spatial, révélant les espaces et les frontières symboliques de l'organisation et suggérant 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.

Les travaux de Schein, et plus généralement ceux qui s'inscrivent dans cette tradition de la socialisation organisationnelle, restent cependant largement fonctionnalistes. Les délimitations de

l'espace et des frontières organisationnelles qu'ils envisagent sont de nature instrumentale, basées sur les paramètres de conception structurelle de l'organisation. Elles sont également objectivables par des instruments de mesure indépendants des acteurs qui vivent ces situations de mobilité.

Des recherches portant sur le rôle de l'espace dans la compréhension des phénomènes organisationnels nous invitent à adopter une approche moins instrumentale et plus interprétative. La revue de littérature de Taylor et Spicer (2007) consacrée aux études sur les espaces organisationnels, permet ainsi d'identifier 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 permet d'envisager l'existence d'une diversité d'espaces organisationnels en fonction de la manière dont les acteurs se représentent et expérimentent l'espace (Taylor et Spicer, 2007 : 333).

Cette approche plus interprétative et représentationnelle de l'espace fait écho à certains travaux 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. Reprenant la conception de l'espace proposé par le géographe Michel Lussault (2007), qui s'inscrit dans cette perspective constructionniste de l'espace, on soulignera ici quelques éléments de cadrage qui ont orienté la présente recherche sur la mobilité interne<sup>3</sup> :

- *L'homme est un animal spatial*

Michel Lussault défend une conception systémique et complexe de l'espace qui est conçu dans un rapport profondément dialogique avec l'homme et la société. Il conçoit son travail « à rebours des théories qui font de l'espace un simple reflet de la société (...) » et affirme « le rôle de l'espace humain dans l'organisation et le fonctionnement des sociétés » (:37-38). L'objet est alors de « montrer qu'il est impossible de penser les sociétés sans prendre en compte leur dimension spatiale » (:8). Comprendre l'espace devient dès lors un enjeu essentiel pour l'ensemble des sciences humaines et sociales car l'homme est un animal spatial dont le vécu est « toujours peu ou prou fondé sur une expérience spatiale » (:8). Cette invitation rejoint celle plus spécifique de Herod et al. (2007) qui proposent d'intégrer explicitement l'espace dans l'analyse des pratiques d'emploi et de travail des entreprises. S'attachant à examiner les parcours de mobilité interne au sein d'une organisation notre recherche cherche à répondre à cette invitation.

- *La conjuration de la distance*

---

<sup>3</sup> Certains éléments des développements qui suivent sont repris de Lauriol, J. ; Perret, V. et Tannery, F. (2008).

L'espace doit être pensé à partir d'une question primordiale, celle de la séparation, de « *l'impossible confusion des réalités sociales en un même point* » (Lussault, 2007: 45). La dimension sociale de l'espace naît de l'existence pour les sociétés d'une difficulté fondamentale : la distance. Celle-ci « *exprime un fait difficilement contestable, presque trivial : deux réalités sociales matérielles (...) ne peuvent pas occuper, sans artifice, sans ruse, un même point de l'étendue* » (:50). Le constat physique de l'écart, c'est-à-dire de l'impossible confusion d'une même réalité en un seul et même point, se transforme ainsi, par sa socialisation en constat d'une distance. 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 (:52).

Suivant ce constat, une lecture de la mobilité interne au travers des représentations de la distance et de la proximité permettrait d'enrichir la compréhension de ce phénomène en cherchant à répondre aux 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 ? Quels outils, quelles stratégies mobilise-t-il pour la maîtriser ?

Cette ouverture vers une conception intentionnelle de capacité d'intervention avec et dans l'espace permet d'introduire un troisième élément de cadrage, issu de l'approche proposée par Michel Lussault, particulièrement important pour l'analyse du parcours de mobilité.

- *De l'espace à la spatialité*

Finalement les espaces sociaux ne résultent pas d'un quelconque mouvement spontané, ce sont « *des construits sociaux (...), des agencements formalisés de matière et d'idées (...). Une fois produit et mis en forme, un agencement perdure avec cette persistance marquée qui caractérise l'espace matériel mais aussi avec celle, plus discrète quoique bien réelle, des valeurs spatiales qui lui sont liées, et entre, en tant que ressource, dans la fabrication d'arrangements nouveaux* » (: 89). La spatialité se définit ainsi comme « *l'action spatiale des opérateurs sociaux* » (:37) ou plus précisément comme « *l'ensemble des relations des opérateurs avec l'espace ici considéré comme une ressource matérielle et idéale pour ceux-ci* » (Lussault, 2007 :147, souligné par l'auteur). Son examen vise à comprendre ce que l'homme fait avec l'espace organisé. La spatialité du parcours de mobilité, que nous chercherons à saisir dans cette recherche, suppose de concevoir l'espace « *à la fois comme une ressource de l'activité humaine et un résultat de celle-ci, un agencement spatial des réalités sociales par les acteurs en situation d'action* » (:41). Le concept de spatialité permet ainsi de concevoir le rôle structurant de l'espace qui peut être considéré comme un véritable acteur des situations sociales dans la mesure où il est : 1. Un support à l'agir 2. Un instrument de l'action et 3. Une réalité sociale chargée de valeurs (Lussault, 2007 : 215-218).



Définir et caractériser l'espace de manière systémique, complexe et construite comme le propose Michel Lussault permet de s'écarter d'une conception naturaliste de l'espace et de fournir une grille de lecture originale du rôle que joue la dimension spatiale dans les processus de socialisation et d'intégration dans le cadre de la mobilité interne.

Le récit de pratiques du parcours de mobilité de trois salariés d'une même société, Technologica, nous permettra de retracer empiriquement, à un niveau individuel, la complexité de ce processus qui est encore trop souvent abordé de manière fonctionnaliste et instrumental. Trois questions seront plus particulièrement investies :

- Dans un parcours de mobilité, quelles sont les dimensions qui permettent à l'acteur mobile d'identifier et de qualifier la distance / la proximité ?
- Comment cette distance / proximité est-elle vécue et interprétée par l'acteur mobile ?
- Quels outils, quelles stratégies mobilise-t-il pour la maîtriser ?

## **1.2— La mobilité interne chez Technologica : une approche par les récits de pratiques.**

L'objectif de l'investigation empirique est de rendre compte de la complexité de la mobilité interne au niveau individuel tant dans sa dimension objective que subjective. Pour cela, il nous faut donc collecter un matériau qui capture l'expérience humaine et son sens pour l'individu. Paillé et Mucchielli (2007) soulignent à cet effet la richesse d'un design qualitatif. Ce type de méthodologie devrait nous permettre d'explorer finement les phénomènes engendrés par les mouvements du personnel. Il offre en effet l'opportunité de saisir la dimension subjective des phénomènes vécus par l'individu grâce à l'empathie et, mieux qu'une démarche quantitative, d'en cerner le contexte. La méthode longitudinale déployée, qui nous a conduit à suivre les parcours de mobilité de plusieurs salariés sur une période de 8 à 15 mois, permet de construire et renforcer une relation empathique entre le chercheur et les sujets étudiés, tout en favorisant une connaissance approfondie du terrain de recherche. Au fil des rencontres avec les salariés, les différentes étapes et la compréhension du « comment de l'évolution » du processus (Charreire-Petit, 2003) de mobilité interne se dessinent.

La méthode biographique a été choisie pour retracer les mobilités des acteurs afin de rendre compte de cette partie de la vie du narrateur. Pour Bertaux « *le récit de vie résulte d'une forme particulière*

*d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur (...) demande à une personne ci-après dénommée 'sujet', de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue » (1997 : 6).* Cette approche empirique offre une occasion d'observation de situations réelles et, par la collecte d'entretiens en profondeur, l'opportunité de saisir des processus complexes. Le récit de vie permet, en outre, d'introduire une dimension diachronique autorisant la mise en lumière de logiques d'action dans leur développement biographique (Sanséau, 2005). Comme le souligne Sanséau, le récit de vie est susceptible d'apporter des connaissances sur les faits humains sur la base de trois dimensions : 1. à travers la situation elle-même, comme une description d'états sociaux ou de relations sociales à un moment donné ; 2. par les évolutions sociales, naturelles ou provoquées, comme une évaluation d'écart entre deux moments dans le temps ; 3. par les mobiles d'action des acteurs, comme une explication d'un système complexe de croyances, d'identités, dans un contexte particulier (Sanséau, 2005 : 42-43).

Par cette approche « *la personne raconte sa propre 'théorie' des événements survenus, dévoile son interprétation, met en scène sa vision par rapport à l'avenir » (Rouleau, 2003 : 140).* C'est donc une histoire ré-écrite qui est livrée mais c'est précisément cette reconstitution du réel qui est riche de sens. Cette réécriture des liens opérés par l'acteur et son interprétation subjective des événements marquants l'ont conduit à la situation actuelle et façonnent son appréciation des événements présents. La collecte de ces récits s'est opérée pour l'essentiel sur la base d'entretiens, tous enregistrés et retranscrits dans leur intégralité, selon le protocole suivant :

Le premier entretien, commun à l'ensemble des acteurs rencontrés, visait à ancrer chacune des histoires dans leur contexte d'émergence et à établir le parcours professionnel. Cette première rencontre cherchait à inscrire la mobilité actuelle au sein d'une histoire de vie plus large tout en menant à bien une première étape de prise de contact. Les entretiens suivants, dont le nombre et la fréquence ont variés en fonction des spécificités du parcours de mobilité et la possibilité d'en évaluer son issue (de 1 à 5 entretiens sur une période de 8 à 15 mois), ont été personnalisés suivant chacune des histoires. La grille d'entretien était construite de manière spécifique pour permettre de revenir sur les liens précédemment opérés par les acteurs ou encore pour explorer des questionnements nés de la confrontation des récits des différents acteurs.

Cet article, qui vise à explorer de manière inductive et compréhensive la spatialité des parcours de mobilité, retrace le parcours de mobilité interne de trois salariés. La reconstitution de ces parcours, et les récits qui sont rapportés dans la deuxième partie de l'article, sont le fruit d'une construction sur la base des propos collectés auprès des acteurs et de la grille d'interprétation thématique que nous avons adoptée pour analyser les données collectées. La restitution de ces histoires suppose

une opération de sélection des données et d'organisation de la narration nécessairement empreintes de notre propre interprétation des situations. La grille de lecture choisie nous a conduit à sélectionner les données recueillies au travers d'un codage thématique autour des notions de distance et de proximité. Nous avons ainsi relevé dans l'ensemble des entretiens recueillis tous les propos utilisant ces termes ou des termes proches / parents que nous avons préalablement identifiés ou qui, au cours du traitement, nous ont semblés pouvoir être apparentés<sup>4</sup>. Pour organiser la narration, nous avons cherché à respecter un fil narratif chronologique pour rendre compte, de manière factuelle, du parcours et nous nous sommes largement appuyés sur les verbatim pour rester au plus près des représentations et du vécu des personnes rencontrées.

Le choix de retracer le vécu et les représentations des parcours de mobilité de manière dense et dans leur complexité biographique et contextuelle limite nécessairement le nombre de cas qui peuvent être rapportés. Les trois histoires proposées ici n'ont pas été choisies dans un souci de représentativité cherchant à épuiser toutes les dimensions du phénomène de mobilité. Ces trois cas ont été sélectionnés au regard de leur richesse et des effets de contrastes qu'ils permettent de révéler compte tenu de la grille d'analyse retenue. Ces cas n'ont donc pas pour objectif de proposer une généralisation des conséquences de la spatialité sur le processus la mobilité interne ni d'en dresser les liens de causalités. Il s'agit plutôt de mettre en avant la singularité et la complexité des mouvements internes en retraçant des vécus individuels. Il s'agit également d'explorer la pertinence d'une approche en termes de spatialité pour comprendre les représentations et saisir les logiques d'action qui se déploient dans cette période charnière de la vie professionnelle.

Ces trois cas s'inscrivent dans le même contexte organisationnel, celui de la société Technologica, dont nous présentons ici les grandes lignes.

### **La société Technologica<sup>5</sup>**

Technologica est une entreprise industrielle de haute technologie. Elle compte une trentaine de sites sur le globe et plus de 50 000 collaborateurs. En France, elle est principalement implantée sur deux grandes zones géographiques (au sud-est, nous appellerons ce site TechSud et au nord-ouest, TechNord). Ces deux sites présentent la particularité de regrouper, dans un même lieu, à la fois des activités de production et de recherche et développement. Ils se distinguent néanmoins sur bien des points. TechSud est réputé pour sa capacité d'innovation. Il est reconnu pour ces nombreuses contributions en la matière qui lui donne une image de vitrine technologique de la société. Spécialiste de la production de l'« infiniment petit », les technologies qui y sont développées sont particulièrement innovantes. Cette

---

<sup>4</sup> Un dictionnaire thématique a été établi sur la base de l'identification des synonymes et des termes proches aux deux termes initialement retenus. Ainsi, 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, familier, parent, similaire, identique.

<sup>5</sup> Afin d'assurer l'anonymat de la société étudiée ainsi que des personnes qui nous ont livrés leur histoire, nous utilisons des noms d'emprunt.

spécificité n'est pas sans conséquence sur l'ambiance générale du site. Animé par une pression temporelle très forte, le sentiment de faire partie d'une certaine élite est très affirmé chez les salariés. Durant ces dernières années, ce site s'est grandement automatisé, détruisant progressivement les métiers d'opérateurs pour ne conserver qu'une majorité de cadres. TechNord, quant à lui, conserve un vrai métier d'opérateurs avec tout le caractère manuel et dangereux qui y est lié. Beaucoup moins nombreux, les salariés sur ce site aiment à évoquer une société familiale et ce malgré ses 1600 salariés permanents. Les technologies qui l'intéressent sont beaucoup plus matures et il reprend d'ailleurs régulièrement les activités délaissées par TechSud. Son activité de R&D est quant à elle plus fondamentale qu'appliquée. Elle s'attache à des matériaux différents et s'éloigne des sentiers battus du secteur. En conséquence, la pression sur le délai d'arrivée à maturation des nouveaux produits y est beaucoup moins pesante. Tous les salariés qui ont parcouru ces deux sites soulignent ainsi la meilleure ambiance de travail de TechNord marquée par une moindre compétition entre les individus, une meilleure collaboration interne et un sentiment d'engagement vers un objectif commun plus vif.

Peu avant le début de notre étude, une réforme est à l'œuvre afin d'uniformiser les modes de fonctionnement des sites. Cette harmonisation se traduit par la diffusion d'outils mais surtout de modes d'organisation (structurels et productifs) similaires dans toute la société. L'objectif est de faciliter les comparaisons inter-sites pour mieux les mettre en concurrence.

Nous nous sommes plus particulièrement intéressés aux mobilités ayant eu lieu à ce moment charnière de l'histoire de Technologica sur le site TechNord.

## **II. La spatialité des parcours de mobilité : L'histoire de Cédric, d'Isabelle et de Marc**

Appréhender la spatialité du parcours de mobilité, au travers des représentations de la distance et de la proximité que cette situation engendre pour les acteurs qui la vivent, conduit à mettre en évidence deux grandes caractéristiques :

- La première partie, qui s'incarne dans le contraste des histoires de Cédric et d'Isabelle, souligne la multi-dimensionnalité de l'espace de mobilité. Si la mobilité renvoie, par définition, à un déplacement, un changement de position et de place, son appréciation (en termes de proximité/distance et en termes de facilité/difficulté associées) mobilise bien d'autres dimensions que la seule mesure métrique et matérielle de ce déplacement. Suivant Lussault (2007), qui s'inscrit dans la veine des travaux de Godelier (1992), nous nous attacherons à souligner la dimension idéelle de l'espace en montrant comment celle-ci structure les représentations de distance et de proximité des acteurs avec souvent plus de force et d'effet que la seule dimension matérielle.
- La deuxième partie s'attachera, quant à elle, à analyser comment les acteurs *font avec* l'espace. En contrastant les parcours d'Isabelle et de Marc nous soulignerons les dimensions spatiales des outils et des logiques d'action déployées au cours du processus de mobilité. Le parcours de mobilité sera ainsi appréhendé de manière diachronique : de la saisie de la configuration spatiale « déjà-là » avec laquelle l'acteur mobile doit composer jusqu'à l'identification des outils spatiaux qu'il mobilise afin de « conjurer la distance » inscrite dans son parcours. Cette deuxième partie permettra de mettre en évidence le caractère construit de

l'espace de la mobilité et le rôle du « capital spatial » de l'acteur dans ce processus de construction.

## **II.1— Espace matériel / Espace idéal : la multi-dimensionnalité de l'espace de la mobilité**

Les parcours de mobilité de Cédric et d'Isabelle, effectués au sein de la même société, dessinent pourtant des espaces aux dimensions singulières révélant des situations particulièrement contrastées. Sur le plan matériel, Cédric et Isabelle vivent une mobilité diamétralement opposée. Alors que Cédric traverse la France pour une nouvelle aventure professionnelle, Isabelle se déplace de seulement quelques dizaines de mètres. Leur appréciation du changement est pourtant inversement proportionnelle aux kilomètres parcourus. L'aisance d'intégration dont fait preuve Cédric contraste avec les difficultés dont nous fait part Isabelle. Alors que Cédric nous raconte la familiarité et les repères qu'il a rapidement découverts dans son nouvel environnement de travail, Isabelle doit composer avec un environnement, qui a bien des égards, apparaît comme inconnu et hostile. Comme nous le verrons, les dimensions qui sont mobilisées par Cédric et Isabelle pour dresser la cartographie de leurs environnements se révèlent plus idéelles que matérielles.

### **L'histoire de Cédric<sup>6</sup>**

Diplômé d'une école d'ingénieurs, Cédric trouve rapidement du travail dans une société de prestations de services. Cette dernière lui offre la possibilité de se former sur une compétence rare sur le marché du travail, le design. Fort de cette rareté, sa société vend ses compétences en de nombreux lieux. Après quatre années à naviguer entre différentes sociétés du sud-est de la France, il se fait recruter par Technologica. D'abord embauché comme ingénieur, son expertise est très vite reconnue et lui permet d'élargir rapidement ses responsabilités. Son ascension est fulgurante. Après moins de deux ans et alors qu'il a déjà atteint le statut d'expert depuis plusieurs mois, on lui propose de développer une équipe similaire à la sienne dans un pays émergent. Il alterne alors un certain nombre de voyages à l'étranger pour créer et former cette équipe tout en continuant à gérer le quotidien de son poste sur le site de TechSud. La fin de cette mission stimulante l'incite à chercher de nouvelles perspectives de carrière. Il sait pertinemment que pour poursuivre sa progression, il doit s'ouvrir à d'autres métiers. Il a d'ailleurs en tête une idée précise du poste vers lequel il souhaiterait se diriger : « *Je me suis dit moi, ce que je voudrais faire, c'est du produit quoi, ça fait quatre ans que je fais [...] les briques d'avant, maintenant je voudrais faire un produit complet. [...] Donc après plus de quatre ans passés au [design], j'ai décidé de me consacrer à des produits un peu plus complet.* »

Ayant identifié les caractéristiques du poste qu'il souhaiterait occuper, il consulte la bourse à l'emploi : « *Je voulais commencer à faire une veille active mais ça s'est concrétisé tout de suite en fait...* ». Son souhait est donc très rapidement exaucé puisqu'il trouve immédiatement une annonce qui correspond à ses attentes. Ce poste, malgré son intérêt certain, n'est pas sans soulever certains questionnements. D'abord, il implique pour Cédric de muter à plus de 600 kilomètres de chez lui, le nouveau poste se situant sur le site Nord de Technologica. Ensuite, si l'intitulé de ce poste lui semble plus riche, il ignore en partie le contenu. Enfin, dans cette aventure, Cédric n'est pas seul. Agé de 32 ans et père de deux jeunes enfants, Cédric est marié à Ursula qui travaille également à TechSud. Ce n'est pas un choix personnel et familial simple que de quitter la région qui a vu grandir leurs enfants. Le poste qu'Ursula occupe est cependant amené à disparaître car l'activité commence à être relativement ancienne. Comme Cédric, Ursula se penche sur les annonces internes et trouve rapidement un poste très intéressant à TechNord. Un obstacle semble donc se lever. Cependant, il reste à savoir si le poste que Cédric envisage correspond bien à ses attentes. Dans un premier temps, il va chercher, lors des entretiens de recrutement, à se construire une idée précise du poste qu'il

---

<sup>6</sup> Cédric a été rencontré deux fois. La première fois alors qu'il était sur le poste depuis un mois et demi puis la seconde à huit mois.

convoite et ainsi limiter ce qu'il identifie comme un risque non négligeable : « *Quand j'ai passé l'entretien c'était à double sens, c'est-à-dire que je voulais rencontrer les gens pour me vendre mais je voulais aussi comprendre le métier, voir si c'était réellement ça que je voulais faire. Parce qu'après le retour en arrière, sachant que ma femme était embauchée ici, repartir [dans le sud], ce n'était pas possible tout de suite !* ». Ce n'est pas un choix simple que Cédric s'apprête à faire, la distance qui sépare ces deux postes est loin d'être exclusivement géographique. Si l'on s'intéresse au contenu du poste que Cédric occupe et celui qu'il s'apprête à prendre, on s'aperçoit qu'avec ce métier d'ingénieur produit, Cédric sera amené à délaissier progressivement son expertise technologique et acquérir une compétence managériale qu'il n'a pour l'instant pas. Voici la représentation qu'il s'en fait alors : « *C'est quelqu'un qui doit avoir une vue d'ensemble de la technique et qui doit être capable de comprendre de ce dont les gens lui parlent pour orienter les débats, [...], par contre il n'est expert en rien, il a besoin d'experts en tout...* »

Pour Cédric, de nombreux éléments semblent rendre ce mouvement risqué et difficile. La distance géographique d'abord qui l'engage à déplacer toute sa famille loin de ses repères habituels. Le changement de métier ensuite qui, s'il l'attire, reste finalement relativement méconnu. Pourtant, au moment où nous rencontrons Cédric pour la première fois, il est sur le poste d'ingénieur produit depuis un mois et demi seulement et évoque déjà une certaine aisance. « *C'est facile quand même quand on reste dans la même société, au même type de poste 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. [...] c'est assez frais (dans le sens récent) mais on s'intègre vite.* ». Cette appréciation reflète bien l'état d'esprit dans lequel Cédric appréhende son nouvel environnement de travail. Pour lui, beaucoup de choses restent finalement identiques. Ce mouvement ne l'a pas conduit à changer de niveau hiérarchique, il reste sur le « même type de poste ». Il apprécie l'uniformisation en cours qui, selon lui, facilite grandement le passage d'un lieu à l'autre. L'harmonisation des structures organisationnelles, le partage d'un certain nombre d'outils sont pour lui autant d'éléments organisationnels créateurs de proximité.

Au-delà de ces outils qui induisent des conséquences sur l'ensemble des salariés du site, Cédric apprécie les efforts de TechNord entrepris en matière d'intégration des mobiles géographiques. Le service RH local accompagne en effet ces salariés en instituant des moments de rencontres avec certains salariés clés du site (par exemple chacun des responsables de secteurs). Tous ces éléments participent à l'appréciation extrêmement positive dont Cédric nous fait part : « *Aujourd'hui l'intégration ici, ça se passe très, très bien, je dois dire. Il y a un gros effort de fait, et ça c'est super, un gros effort de fait au niveau des formations et de l'intégration [... Par exemple,] c'est très important pour mon métier, de rencontrer les responsables des différents petits groupes avec lesquels on travaille, qu'ils présentent leur travail, leur place dans cette société, leur place dans un développement de projets, ce qu'ils font exactement tout ça. Et ça, c'est fondamental pour arriver au final, parce que bon c'est quoi c'est 1500 personnes [sur ce site] donc pour y arriver à mettre au final un métier derrière chaque question qu'on se pose, et surtout un visage, une personne. Même si ce n'est pas la bonne, il va forcément nous rediriger vers quelqu'un. Ça c'est fondamental et c'est super bien fait. C'est encore en cours parce qu'évidemment, on ne peut pas rencontrer tout le monde en fonction des disponibilités des uns et des autres, mais c'est prévu. On va dire d'ici la fin de l'année, sur deux mois et demi, trois mois en comptant les vacances on va dire, donc c'est un processus qui est important et qui est très bien fait et ça c'est nickel. [C'est] vraiment super bien, franchement, je suis super content* ». Cédric, alors qu'il a pris ses fonctions il y a seulement un mois et demi dans un environnement géographique et professionnel totalement inconnu, démontre une aisance qui peut paraître surprenante. Cette aisance et la satisfaction qu'il exprime sont largement associées au sentiment de proximité qu'il ressent tant sur le plan organisationnel (similarité des structures, homogénéité des outils utilisés) que sur le plan professionnel. Dans ce nouvel environnement, Cédric parvient presque instantanément à trouver des repères qui rendent cet espace familier. Très rapidement il est en mesure de dresser des ponts entre son nouveau poste et ses anciennes fonctions. L'absence de changement de niveau hiérarchique est entre autre, pour Cédric, un vecteur de proximité mais il va plus loin et découvre, ou fabrique, comme nous l'envisagerons plus tard, des « liens » entre le contenu de son nouveau poste et les postes précédemment traversés qui lui permettent de faire sens de ses nouvelles fonctions. Il mobilise pour cela, de manière spontanée et naturelle, des « outils spatiaux » comme la proximité physique pour acquérir de l'information : « *L'équipe en plus 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* ». Dans le passage qui suit, Cédric évoque également le rôle du partage d'un langage commun pour bien comprendre son environnement et faciliter le développement des compétences attendues sur son nouveau poste : « *C'est en lien quand même (ces deux postes), je suis un peu les clients que j'allais voir avant. En fait, aujourd'hui, je vais voir si j'ai besoin... On va dire pour faire un produit, j'ai une brique technologique et le design qui utilise la techno, et je suis au centre de tout ça, et je fais monter la mayonnaise en fait[...]. Techniquement c'est pour ça que mon expérience en design d'avant ça me sert beaucoup aujourd'hui, c'est que je comprends comment ça marche, et je suis capable de, on va dire, voir les gros loups cachés, comme ce ne sont pas les mêmes technologies je ne vois pas forcément tous les phénomènes qui peuvent arriver mais disons que je suis capable de comprendre ce dont on parle, des problèmes dont on me parle et des non problèmes bien sûr, mais globalement ce qui est important c'est que je suis vraiment capable de comprendre tout le monde* ». Après huit mois

seulement Cédric paraît avoir trouver pleinement sa place à TechNord et son intégration dans ses nouvelles responsabilités et au sein de sa nouvelle équipe est pour lui une évidence dont il se réjouit.

Les 600 km de distance, matériellement inscrits dans le parcours de mobilité de Cédric, malgré les conséquences qu'ils engendrent tant dans sa sphère privée (déménagement, recherche d'un nouveau bien immobilier, intégration des enfants dans de nouvelles structures scolaires, ...) que professionnelle (méconnaissance des lieux et des acteurs, ...) n'ont jamais été évoqué comme un vecteur de distance ou une source de difficulté même si (ou peut être parce que... ?) cela constituait un risque qu'il avait anticipé. Par contre, 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 nouveau territoire d'exercice. Ces proximités, parfois matériellement objectivables et favorisées par les outils d'accompagnements à la mobilité (formations, rencontres), sont avant tout le fruit d'un travail interprétatif et reposent sur des dimensions symboliques qui permettent à Cédric de construire subjectivement ces proximités. 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 symboliques de cet espace (ici organisationnelle et professionnelle) semblent à ce titre plus structurantes. Ce que Cédric nous livre également par son témoignage c'est le caractère construit et subjectif de cet espace symbolique. En reprenant le concept forgé par Godelier (1992) et mobilisé par Lussault, on peut en ce sens parler de la dimension idéale de l'espace de mobilité qui permet d'identifier le travail de la pensée « *sous toutes ses formes, (...) en acte(s) dans la construction et la stabilisation des agencements et des pratiques des êtres humains* » (Lussault, 2007 : 69-70).

Si le récit de Cédric conforte l'idée que la proximité est un élément essentiel dans la construction du parcours de mobilité, il invite également à approfondir les dimensions matérielles et idéelles grâce auxquelles cette proximité se construit. L'histoire d'Isabelle va nous permettre de poursuivre l'exploration de cette multi-dimensionnalité de l'espace et des insuffisances de son appréciation purement physique et objective.

## **L'histoire d'Isabelle<sup>7</sup>**

Isabelle est l'une des plus anciennes salariées de TechNord. Arrivée à vingt ans, sans diplôme et après quelques expériences préalables, elle intègre ce site en 1980. Très vite, son engagement et sa motivation la font apparaître comme une opératrice prometteuse. Elle gravit en conséquence les échelons vers des postes d'encadrement d'équipes. Après plusieurs années au poste de manager de proximité, elle obtient le statut de technicien. Durant ses quinze années de management, elle change régulièrement de secteur de production ou encore d'équipe.

La logique d'harmonisation des sites de Technologica entraîne la disparition de son poste de travail. Ici, un petit détour par l'histoire du site apparaît important. Jusque là, chaque équipe de production était encadrée par un manager, généralement un ancien opérateur comme Isabelle. Tous ces managers de proximité étaient donc parfaitement capables de remplacer au pied levé, n'importe lequel des salariés qu'ils encadraient puisqu'ils avaient au préalable occupé un poste similaire. Beaucoup de ces responsables d'équipes étaient des femmes, généralement sans diplôme. Isabelle, comme d'autres femmes sur ce poste, en raison de son ancienneté et de sa personnalité se faisait appeler « maman ». Ce surnom rend compte de son style de management mais témoigne également de l'atmosphère familiale qui règne sur le site de TechNord. L'uniformisation des modes de fonctionnement de Technologica conduit à un virage important pour ces postes de manager de premier niveau. Alors que jusque là, l'écoute était un trait de personnalité crucial, la stratégie d'amélioration de la productivité et de la qualité engage vers le recrutement de nouveaux managers aux méthodes plus 'agressives'. Aussi, la norme n'est plus exclusivement à la promotion interne de certains opérateurs et ces postes sont maintenant ouverts à des personnes extérieures. Avec cette harmonisation, tous les managers de proximité voient leur poste requalifier vers un niveau de technicien. Cependant, leur place n'est pas acquise sur ces nouveaux postes. Tous ceux qui souhaiteraient rester à un poste d'encadrement de premier niveau doivent donc postuler de nouveau. Ceux qui seront finalement recrutés sur ces postes obtiendront tous le statut de technicien à l'issue d'une lourde formation qualifiante. Tous les tenants de ces postes bénéficieront donc d'un statut supérieur à ceux qu'ils encadrent, ce qui n'était pas nécessairement la norme au préalable.

Nombreuses sont les femmes managers à se voir refuser le nouveau poste de manager d'équipe. Le site évoque la requalification du poste pour justifier ces refus. Restée en contact avec ses anciennes homologues et sa remplaçante, Isabelle souligne la profonde modification du contenu de ce poste. Ce dernier est décrit aujourd'hui comme de plus en plus stressant. Il englobe en effet dorénavant non seulement le suivi et l'encadrement des objectifs quotidiens mais aussi, et c'est la nouveauté, un nouveau pouvoir de sanction. Alors que ce rôle disciplinaire revenait jusque là au niveau hiérarchique supérieur, les nouveaux managers peuvent désormais directement sanctionner leurs subordonnés. Cet élargissement des responsabilités fait disparaître l'encadrement 'maternant' pour laisser place à un management plus professionnel, ce que nombre de ceux qui ont connu ces deux périodes semblent regretter. C'est dans ce contexte qu'Isabelle nous confie son histoire.

Comme certaines de ses amies, Isabelle s'est vu essayer un refus sur ces « nouveaux » postes de manager de proximité. Non sans animosité, elle précise que si on ne l'a pas jugé apte à occuper ce poste, on lui a cependant demandé de former son successeur. Contrairement, à certains de ses homologues dans la même situation, elle accepte de transmettre son savoir avant de partir tout en soulignant l'ironie de la situation. Elle argumente sa décision en précisant que ce n'est pas ni à son équipe ni à sa remplaçante de payer pour une décision organisationnelle.

Plusieurs propositions de reconversion lui sont faites par son Responsable Ressources Humaines (RRH). Alors qu'elle s'attendait à une certaine reconnaissance de son parcours chez Technologica, elle décrit certaines des propositions comme particulièrement dégradantes : « *Je pense que l'entreprise me doit un petit plus. Alors peut être que je me trompe mais je pense que l'entreprise me doit un petit plus qu'un [poste de ce type] tout de même* ». Finalement, elle opte pour un poste complètement différent au service environnement, hygiène et sécurité : « *Avant de me proposer un poste à la sécurité on m'a proposé deux ou trois postes que j'ai refusée parce que ça ne me correspondait pas et puis j'avais l'impression de régresser encore plus donc je n'avais pas envie de ça... l'impression de ne plus servir l'entreprise donc ça ne m'a pas plu* ». Quand elle nous explique les raisons de son choix, Isabelle souligne que c'est une certaine proximité de ce nouveau poste avec ses anciennes fonctions qui l'ont guidé : « *c'est la communication qui m'a attiré dans le poste, c'est ce qui ressemble un peu avec ce que je faisais avant* ». Pourtant habituée à changer régulièrement de collaborateurs, elle est dans le cadre de cette mobilité particulièrement déstabilisée par l'absence de repères à laquelle elle est confrontée. Alors qu'elle exerçait jusque là un métier de production, elle quitte la « salle »<sup>8</sup>. Bien qu'elle ne change pas de site et partage toujours les mêmes salles de pause, cafétéria et autres infrastructures et n'exerce qu'à une dizaine de mètres de ses anciens collègues, Isabelle évoque un changement radical. « *Faire autre chose ce n'est pas simple et en plus j'approche la cinquantaine ce n'est pas non plus forcément évident [...] 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* ». Les deux environnements de travail sont clairement distingués sur bien des plans. La distance apparaît au regard du genre, de l'organisation du temps, du sens et de la nature du travail. Désormais, ses homologues sont des

---

<sup>7</sup> Isabelle a été rencontré à trois reprises. Lors de notre premier échange, elle était sur le poste depuis plus de six mois. Nous l'avons ensuite interrogé à 10 et 14 mois.

<sup>8</sup> Nom donné à l'espace dédié à la production.



hommes exclusivement alors qu'elle était habituée à travailler majoritairement avec des femmes. Elle décrit l'organisation de son temps de travail comme beaucoup plus souple et les objectifs qui la guident bien moins clairs. Plus que de simples différences, des manques et des insatisfactions transparaissent dans son récit : *« C'est le côté humain du management qui me manque. Après, ce qui est vachement paradoxal, et ce qui m'a manqué au début, alors c'est peut-être un truc complètement idiot mais c'est le stress de la fabrication. [...] En fab(rication), on a quelque chose à réaliser dans la journée, on a des objectifs à la journée donc ... on a nos choses à faire et donc il faut qu'on se débrouille comme on peut mais il faut qu'on y arrive. Et c'est vrai qu'il y a des jours où on a un peu galéré pour cela, on s'est tous entraîné et boosté et cela c'est, ça m'a, le premier mois cela m'a manqué c'est incroyable, là j'ai ...franchement j'avais l'impression de... je n'avais pas l'impression de travailler ... »*. Le passage d'une activité productive à une activité de soutien est un marqueur très fort de distance pour Isabelle. Le passage de la production, où un rythme et une cadence de travail sont imposés par les machines, à un environnement de support au sein duquel les interventions sont plus espacées, moins prévisibles, va jusqu'à interroger ce que signifie « travailler » pour Isabelle.

Matériellement, la mobilité d'Isabelle n'engendre pas de grands bouleversements. La distance parcourue est infime, ses nouveaux locaux sont à quelques mètres à peine de son ancienne affectation. L'environnement général de la sphère privée et professionnelle d'Isabelle, contrairement à celui de Cédric, reste identique. En restant sur le même site, Isabelle bénéficie d'une familiarité avec les lieux qui constitue un marqueur objectif de proximité matérielle. La bonne connaissance de la géographie du site permet en effet à Isabelle de se déplacer aisément d'un service à un autre. Elle conserve un contact physique avec ses amis, ses collègues et l'ensemble des relations qu'elle a noué tout au long de sa longue histoire à TechNord. Elle dispose d'un réseau local (connaissance du qui fait quoi ?) lui assurant d'accéder facilement à un certain nombre d'informations. Pourtant, c'est une toute autre histoire qu'Isabelle nous raconte dans laquelle les marqueurs de distance sont extrêmement présents et évoquent la profonde déstabilisation à laquelle elle est confrontée. La distance est largement associée chez Isabelle à des difficultés, des manques et des sentiments négatifs. Cette distance, appréciée de façon subjective, renvoie à un espace de travail plus idéal que matériel, circonscrit par ses aptitudes et ses compétences, son rôle dans l'organisation ou encore le collectif de travail dans lequel elle doit s'insérer. Ces dimensions symboliques au travers desquelles Isabelle distingue ce qui lui est proche et familier de ce qui lui est étranger et difficile, mobilisent des registres professionnels (sur les compétences et les savoirs, la nature des tâches et des attributions), mais également identitaires en lien avec l'organisation (interrogeant sa place dans la société en termes de rôle et de reconnaissance) ou plus étroitement avec le collectif de travail (différences perçues des modes de relation entre femmes, dans les équipes de production...).

Les représentations de la distance et de la proximité d'Isabelle, comme celles de Cédric, mobilisent des dimensions organisationnelles (qui renvoient aux structures et aux stratégies de l'organisation) ; professionnelles (qui tiennent à la nature des tâches et des compétences) ou identitaires (qui caractérisent le rôle et la place occupés) de nature plus idéale que matérielle. Ce constat empirique conforte un certain nombre de travaux (Hatch, 1991 ; Kornberger et Clegg, 2004) qui ont souligné les limites d'une appréciation purement physique et matérielle pour

comprendre le rôle de l'espace dans l'organisation. Le déterminisme physique qui sous-tend cette appréciation conduit en effet à « *deny the importance of the meaning that people assign to the elements of their physical environment, and the power of social norms and formal authority to designate the activities that are legitimate in a particular space* » (Fayard et Weeks, 2007 : 606). C'est en effet l'interprétation subjective, contextualisée de différentes dimensions symboliques qui permet de dessiner la cartographie des espaces de Cédric et Isabelle. Sans tomber dans une forme de déterminisme social ou une conception purement représentationnelle, la mise en évidence de la dimension idéale de l'espace, inscrite dans les témoignages de Cédric et Isabelle, conforte l'importance, souligné à d'autres occasions (Halford, 2004), de saisir la manière dont les acteurs font sens de la proximité et de la distance pour comprendre leur parcours de mobilité.

Bien sûr, les facteurs de contingence permettant de comprendre les écarts perceptuels entre Cédric et Isabelle sont nombreux : Isabelle est technicienne, il est cadre ; elle vit sa mobilité comme une contrainte alors que Cédric a largement œuvré pour y parvenir ; elle à 50 ans et lui n'en a que 32 ; Isabelle est une femme et Cédric un homme... D'autres éléments contextuels comme la politique de gestion des RH de Technologica, le plus ou moins grand accompagnement de ces parcours, leur reconnaissance et leur valorisation au niveau organisationnel sont également structurants de leurs vécus. Nous rejoignons donc ici la mise en garde faite par Taylor et Spicer qui soulignent que « *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 : 334).

La démarche méthodologique déployée ici ne vise cependant pas faire une analyse causale de ces multiples facteurs de contingence et ne cherche pas à expliquer les différences des parcours de mobilité de Cédric et Isabelle. Notre approche permet par contre d'identifier, au travers de ces histoires singulières, la multi-dimensionnalité de l'espace des parcours de mobilité. La grille de lecture adoptée, en termes de proximité et de distance, révèle les interprétations et les associations qui permettent de qualifier cette dimension spatiale. On relève en particulier que dans ces deux cas la proximité s'associe à la facilité et l'aisance alors que la distance s'interprète comme une difficulté ou un manque. 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... sont également en jeu dans les

représentations des acteurs. Par exemple, une appréciation en plan large et extérieure des mobilités de Cédric et Isabelle pourrait conduire à une représentation très différente de celle qu'ils nous livrent. Sur le plan organisationnel en effet, la mobilité d'Isabelle, comme celle de Cédric, renvoient à une même catégorie de mobilité horizontale qui implique un changement de métier sans changement de niveau hiérarchique. Leurs histoires nous montrent cependant qu'aucune similitude ne peut être aisément décelée à partir de ce fait. Il conduit même à des interprétations radicalement opposées : Cédric le vit comme un vecteur de proximité (« *c'est le même type de poste* »), alors qu'Isabelle n'a de cesse d'identifier la distance qui la sépare de son ancien poste.

L'espace idéal du parcours de mobilité qui se dessine ainsi souligne que cet espace est en partie seulement « déjà-là », s'imposant aux acteurs comme un fait avec lequel ils doivent composer. Il est en effet, pour une large part, construit par les interprétations qu'ils en font mais également par les actions qu'ils mettent en œuvre. Cette deuxième caractéristique de « construction » de l'espace est apparue essentielle dans les récits que nous avons collectés.

## **II.2— L'espace, une ressource stratégique pour « conjurer la distance ».**

Le cadre conceptuel de la spatialité nous invite à considérer l'espace comme une ressource pour les individus. Michel Lussault insiste sur cette dimension essentielle de la spatialité qui amène à considérer l'espace comme une réponse humaine et sociale au problème fondamental de la distance et de la frontière. Le traitement de ce problème constitue « *une activité sociale spécifique qui regroupe la totalité des moyens humains inventés et utilisés pour conjurer la distance qui tout à la fois sépare les réalités et permet, si on la maîtrise, de rapprocher lesdites réalités au contact les unes des autres* » (Lussault, 2007 : 50).

La saisie diachronique des parcours de mobilité nous permet d'envisager la possibilité dont dispose l'acteur de se saisir de l'espace comme une ressource et nous conduit à mettre en évidence les conséquences surprenantes que cela peut avoir sur leur parcours de mobilité. Les « outils spatiaux » que l'acteur mobilise, consciemment ou inconsciemment pour « conjurer la distance » inscrite dans son parcours de mobilité, sa capacité à « fabriquer » de l'espace apparaissent, à la lumière des récits d'Isabelle et de Marc, comme une dimension stratégique essentielle.

### **L'histoire d'Isabelle (suite)**

Précédemment, Isabelle nous a fait part de la profonde distance et du sentiment de désorientation qu'elle éprouve dans les premiers mois de sa prise de fonction. Le contenu de son poste, la logique du métier dans lequel elle rentre, son insertion au sein d'une nouvelle équipe et dans un nouveau rôle sont autant d'obstacles que les moyens formels

mis à sa disposition ne semblent pas pouvoir réduire : « *Je ne connaissais pas du tout le secteur, je ne connaissais pas [mon supérieur], je connaissais personne. [...] bien sûr que dans le descriptif [du poste] tout est décrit, il y a des collègues qui sont experts et moi, je ne suis même pas débutante donc j'ai tout à apprendre.* ». Le manuel qui précise ses nouvelles tâches comme la formation qui lui est prodiguée en salle s'avèrent insuffisants pour « conjurer la distance » et résoudre les difficultés qu'elle éprouve. Loin de trouver dans ces outils formalisés et désincarnés un support suffisant, Isabelle va déployer une stratégie personnelle pour apprivoiser et trouver sa place dans ce nouvel univers: « *Avec beaucoup de volonté et du temps parce que je pense qu'il faut, je fournis du travail personnel un peu parce que c'est vrai qu'à 50 ans, on n'a pas tout à fait la même mémoire, il faut travailler un petit peu plus, les choses à apprendre, la réglementation, en plus c'est un peu rébarbatif donc il faut que je retienne les choses importantes et là, c'est clair que je vais y passer un peu plus de temps qu'il y a une quinzaine d'années* ». Le temps, pris en partie sur son temps personnel, participe de cette stratégie. Il ne s'agit pas simplement pour Isabelle d'utiliser ce temps à apprendre, de manière isolée, les connaissances théoriques qui lui manquent. Isabelle est bien consciente qu'elle aura besoin de mobiliser d'autres ressources, de se déplacer, d'observer tout en changeant de regard, de pratiquer *in situ* pour développer son expérience de terrain et finalement devenir compétente : « *Sur le terrain, j'ai appris à avoir l'œil plus aguerré au niveau de tout ce qui est sécurité parce que quand on vient de la production, on ne voit pas les choses pareilles, ce qui est logique. J'ai appris à faire plus des analyses, des choses que je ne faisais pas, enfin si j'analysais des chiffres mais c'était plus... À partir du moment où c'est chiffré, les choses, c'est plus simple, alors que là, bon c'est observer, regarder et il y a des choses qui sont moins chiffrables, c'est plus difficile quand même.* ». Elle sait également que c'est par la biais de l'équipe, la réalisation d'interventions ensemble, en 'coprésence' avec ses collègues, qu'elle pourra accéder aux connaissances et savoirs-faire qu'il lui font défaut : « *Il faut que j'appelle des collègues pour demander des choses. Moi, j'ai l'habitude de travailler de façon autonome donc j'ai envie d'être autonome. Bon maintenant, j'essaie de me donner les moyens maximums pour y arriver mais il faut que j'ai les formations adaptées et que je sois aidée. Là, je suis à un moment où j'ai besoin des autres pour évoluer donc je passe du temps avec mes collègues, j'essaie d'aller sur le terrain avec eux pour voir ce qu'ils font...* » ; Cette démarche, si elle peut apparaître naturelle et allant de soi dans un processus d'intégration, n'a pourtant rien d'évident dans le contexte personnel et organisationnel de mobilité d'Isabelle. D'une part, Isabelle souligne combien il peut être difficile, sur le plan personnel, de solliciter l'aide de quelqu'un quand on fonctionne de manière autonome depuis de nombreuses années. D'autre part, elle nous fait part des résistances auxquelles elle va se confronter de la part de ses collègues qui semblent marquer le pas quand il s'agit de partager leurs connaissances et de l'intégrer aux interventions sur le terrain. Pour Isabelle, le fait d'entrer dans un univers quasi-exclusivement masculin peut expliquer ces réticences : « *J'arrivais dans un monde d'hommes [...] je pense que le fait que je sois une femme ça avait un petit peu gêné quand même, à mon avis.* ».

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 ce nouvel environnement. Une donnée spatiale majeure reflète de manière factuelle 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 et que sa capacité à « conjurer la distance » qui la sépare de son nouvel environnement professionnel passent 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, tant dans ses conséquences matérielles que dans ses incidences symboliques, 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 retrouve d'anciens repères et redevient l'oreille attentive qu'elle était. Reconnue à nouveau pour sa qualité d'écoute, elle devient finalement la confidente de son supérieur « *il vient me parler, il vient plus facilement me parler à moi qu'il va vers les*

*autres. Je pense que quand il n'est pas bien, il doit se sentir seul et il vient me parler. Des fois, si je suis toute seule au bureau, il vient discuter d'autre chose que du travail, ça lui arrive. [...] c'est vrai qu'[il] me disait l'autre jour, c'est vrai que quand tu es là, ça fait du bien parce que j'arrive à les apaiser à dire c'est bon, on va sortir, on va souffler un peu... Je pense que j'ai apporté cela un peu de sérénité, un peu de sagesse dans ce service. Et puis, moi, je pense avoir apporté des choses tout de même. Je ne me sens pas inutile, je me sens utile!! Mais même la c'est vrai qu'il m'apporte des choses aussi ! »*

Loin du sentiment d'inutilité qu'elle évoquait à demi-mot lors de nos premiers échanges, Isabelle semble avoir trouvé sa place, être aujourd'hui reconnue pour ses qualités humaines et c'est une véritable équipe qui se crée peu à peu dans la tête d'Isabelle. Chacun y est mieux connu et respecté pour ses qualités professionnelles et/ou humaines, chacun y a sa place. Pour Isabelle, ce qui cimenterait une véritable équipe c'est une proximité qui dépasse le cadre strictement professionnel. Coutumière de ce type de rapprochements extra-professionnels avec d'autres managers d'équipe ou encore ses anciens collaborateurs de la salle, elle franchit avec sa nouvelle équipe un cap en leur proposant, à eux aussi, de sceller leur union autour d'un dîner convivial « *je me sens intégré, c'est vrai qu'on essaye de faire des choses à l'extérieur un petit peu. Moi, l'autre jour je les ai tous invités à manger à la maison, on essaye de parler d'autres choses que du travail* ». Pour Isabelle, cette invitation à partager son espace privé signe le début d'une nouvelle histoire d'équipe.

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 mais également 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. Le rôle des « outils spatiaux » a été essentiel dans la stratégie déployée par Isabelle. Très rapidement elle a cherché la proximité physique avec ses collègues, d'abord, en se déplaçant de façon ponctuelle puis, en s'installant définitivement parmi eux. Ce rapprochement physique lui a permis d'avoir accès à l'information, de mobiliser l'observation nécessaire à son apprentissage mais également à établir des liens en échangeant et en partageant sur d'autres aspects que le plan strictement professionnel.

L'histoire d'Isabelle retient particulièrement notre attention par l'évidence du rôle de l'espace dans le processus d'intégration qu'elle permet de mettre à jour. La configuration spatiale particulièrement défavorable (bureau à part, isolé), se révèle un acteur 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, l'interaction informelle,..., essentielles 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 est l'histoire d'une « conjuration de la distance » qui montre l'imbrication et l'interaction des dimensions matérielles et idéelles 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. Cette dimension permet d'envisager le parcours de mobilité comme une « stratégie spatiale ». Le parcours de mobilité d'Isabelle est en effet 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.

Cette stratégie de « conjuration de la distance » et de création d'un espace commun peut être plus ou moins consciente et également plus ou moins facile à mener comme le contraste les histoires de Cédric et d'Isabelle. Les outils pour conduire cette stratégie, peuvent être plus ou moins adéquatement mobilisés en fonction des contextes mais également en fonction des sensibilités et des compétences des acteurs. Dans cet exercice, l'espace, tout comme le temps, est une dimension cruciale à maîtriser comme nous le révèle l'histoire de Marc.

### **L'histoire de Marc<sup>9</sup>**

Son bac + 5 en poche, Marc se dirige vers l'armée et y développe durant trois ans une sérieuse expérience en gestion des ressources humaines. C'est un chasseur de tête qui le détourne du secteur public et l'intègre chez Technologica. Après 7 ans à TechSud, le poste de Marc est amené à disparaître. Ces derniers mois, il a en effet eu la responsabilité d'organiser la fermeture d'une des activités de production du site. L'ensemble du personnel reclassé, Marc doit trouver un nouveau poste. Deux postes lui sont proposés : l'un à TechSud induisant clairement une régression, l'autre, élargissant ses responsabilités sous condition d'un déplacement géographique vers TechNord. La distance géographique (plus de 600km) représente pour lui un sacrifice important « *si l'on m'avait proposé le même poste [qu'à TechNord mais à TechSud], j'aurais préféré et j'aurais accepté tout de suite* ». Ce choix n'est en effet pas simple, notamment sur le plan personnel. A 34 ans, jamais marié et sans enfant, Marc est engagé depuis peu dans une relation qu'il souhaiterait pouvoir poursuivre mais qu'il juge trop récente pour qu'un départ à deux soit envisageable. Sur le plan professionnel cependant, Marc ne semble pas avoir le choix s'il souhaite progresser. Un voyage-visite sur le site de TechNord lui permet de lever certaines de ses hésitations : « *ils m'ont fait la totale, ils m'ont vraiment vendu le service et j'ai découvert une équipe super et un poste vraiment intéressant* ». C'est donc rassuré par ce premier aperçu que Marc quitte la région dans laquelle il a grandi pour mieux poursuivre son parcours professionnel : « *C'est vraiment le poste en lui-même qui a orienté mon choix et qui a fait que je suis ici aujourd'hui et même si aujourd'hui je ne dors plus et que je ne vois plus ma famille. Je suis un célibataire géographique !* ». Afin de concilier son choix professionnel et sa vie privée, Marc s'organise pour réaliser son travail de la semaine sur quatre jours et demi. Il se libère ainsi chaque vendredi après-midi pour rentrer « chez lui » et retrouver son amie.

Ces efforts (« *je ne dors plus* ») semblent valoir le coup puisqu'il est sur un site qui a de l'avenir quand celui qu'il vient de quitter connaissait de nombreuses difficultés : « *Ici, ils sont inventifs et il y a plein d'idées dans l'entreprise, [...] c'est vrai que le site [TechNord] fonctionne mieux que celui [de TechSud] et qu'il a, je pense beaucoup plus d'avenir. Il y a vraiment une moins bonne organisation parce que là-bas, ils ont fait le choix de mettre des chefs partout et au final on se retrouve dans une organisation où il n'y a que des chefs. Et puis, ici, il y a encore un métier en salle (de production), un métier manuel parfois dangereux puisqu'il s'agit de faire réagir des procédés chimiques mais [à TechSud], l'entreprise est beaucoup plus mécanisée [...] [les salariés de TechNord] sont inventifs et il y a plein d'idées dans l'entreprise* ».

Dans l'esprit de Marc, si le fonctionnement global du site semble plus stimulant à TechNord, le service RH aurait quant à lui beaucoup à apprendre des outils de TechSud « *[TechSud] est un site qui est en difficulté mais qui partage tout de même des best practices notamment dans sa façon de gérer les relations à la production car ils sont en avance sur ces points* ». Les services RH n'échangent pas et finalement, en France comme dans le monde, chacun construit dans son coin ses propres outils sans que les autres sites n'en profitent. L'harmonisation en cours vise à stopper ce type de comportement. D'une manière plus générale c'est également l'identité du service RH que l'organisation souhaite faire évoluer. Comme dans bien des sociétés industrielles, les responsables ressources humaines de Technologica sont largement identifiés comme des « gendarmes », chargés de faire respecter les lois organisationnelles mais surtout de

---

<sup>9</sup> Nous avons rencontré Marc à cinq reprises. Le premier entretien a eu lieu 2 mois 1/2 après sa prise de poste, le deuxième à 5 mois 1/2 ; le troisième à 8 mois 1/2, le quatrième à un an et le dernier à quinze mois.

punir et sanctionner ceux qui dérogeraient aux règles. Le service RH pâtit de plus d'une image de tour d'ivoire. Ses bureaux, bien propres et neufs, ne sont pas des lieux dont les portes sont franchies aisément par les salariés. Des rapprochements devront s'opérer et des barrières devront être levées afin que les rôles d'accompagnements et de promotion des salariés dont le service RH est responsable, soient plus visibles et mieux assurés. Ces challenges sont de réelles motivations pour Marc qui, dans ce contexte d'accueil chaleureux, se sent pousser des ailes face à de tels défis. Sa bonne connaissance des outils du service RH de TechSud est pour lui un atout qui devrait l'aider à apporter une réelle valeur ajoutée sur son nouveau poste et ainsi se réaliser pleinement car pour lui, « *le but de tout travail c'est d'apporter, d'apporter quelque chose, sa pierre à l'édifice* ».

Malheureusement, au fil du temps, le transfert de ces outils se révèle plus laborieux qu'il ne l'avait anticipé et les éléments que Marc voyait précédemment comme des défis à relever se transforment peu à peu en source d'inquiétudes et en murs infranchissables. C'est avec un cocktail de plus en plus saisissant d'amertume, de désillusion et de frustration que se poursuivent nos rencontres. Tous ces outils dont il avait imaginé le déploiement restent finalement lettres mortes et ne sont ni utilisés par les managers ni déployés par ses pairs de TechNord. Sa déception vis-à-vis du poste se concrétise non seulement dans sa difficulté à mettre concrètement des choses en place mais se nourrit aussi de l'image qu'il se forge de son service et de son rôle « *En fait, la grande différence entre TechNord et TechSud c'est vraiment la place accordée au RH alors qu'à TechSud c'est véritablement un service incontournable et presque trop, ici, c'est une fonction boîte aux lettres [...] les gens n'ont pas conscience de notre plus-value. Or, c'est de notre responsabilité de faire prendre conscience de cette différence et c'est dommage parce qu'il faudrait vraiment montrer aux clients (opérateurs, tout ce qui est manufacturing) notre plus-value parce que c'est ce qui les intéresse le plus or on ne montre pas assez l'avantage d'un service RH performant et du coup, on a un problème de considération qui est énorme ici* ». Ce manque de considération le peine d'autant plus qu'il se cumule à un manque de considération plus personnel au sein même du service. Sa relation avec son supérieur est conflictuelle : « *Je suis la seule personne du service qui n'ait toujours pas eu ma notation. Je le sais puisque c'est moi qui fais le suivi. Alors forcément cela vous donne une image de la considération que vous porte votre manager. Donc je n'ai ni ma note, ni mes objectifs. Alors voilà, je l'ai relancé plusieurs fois mais ça ne sert à rien* ». Une distance vis-à-vis de son service s'installe au fil du temps et Marc se trouve de moins en moins en accord avec les choix, parfois stratégiques, opérés par son supérieur ou ses collègues : « *On n'a pas un chef qui fonctionne en stratégie [...] ici on préfère réinventer la roue ou faire totalement autre chose quitte à tomber dans des travers de choses qui ont déjà été critiqué ailleurs et de mettre le doigt sur des problèmes qu'ils ont déjà résolu ailleurs. [...] J'ai lancé l'idée il y a trois mois pour récupérer l'information sur leur mode de fonctionnement [adopté à TechSud] et je crois que mon chef ne s'en est toujours pas occupé alors que pour moi, c'est véritablement une stratégie qu'il faut mettre en place, donc il faut anticiper [...] il faut vraiment commencer à y penser* ». Il aura fallu un an à Marc pour dire son mal être même s'il ne se résout pas à en parler à la première personne, préférant la forme impersonnelle et collective du 'on' pour exprimer sa frustration : « *on est frustré par le manque de possibilités d'action parce qu'on voit tout ce qu'on pourrait faire et tout ce que l'on pourrait mettre en œuvre, on voit tout ce qu'il y a comme chose à faire et tout ce qu'il y a comme chose à ne pas faire et quand on voit les choses à ne pas faire qui sont en train de se faire et bien on ne peut rien dire parce qu'on n'a pas la possibilité, on n'a pas la marge de manœuvre et la dimension pour le faire* ». La distance se creuse dangereusement et a progressivement raison de sa motivation.

Marc ne parvient pas à trouver sa place dans ce nouvel espace malgré des conditions initiales plutôt favorables : un accueil chaleureux, un réel désir de s'investir dans son nouveau poste, une valeur ajoutée toute trouvée dans le transfert des méthodes de TechSud, une identité professionnelle déjà partagée avec ses collègues... Cependant c'est une appropriation plus globale de son environnement de travail qui semble faire défaut à Marc et qui apparaît dès les premiers temps de sa mobilité. Lors de notre première rencontre en effet, nous partageons avec lui un café en salle de pause. Il est 10H30, la salle est pleine à craquer et pourtant Marc ne salue personne. Le constat est visible, alors qu'il est déjà en poste depuis plus de deux mois, Marc ne connaît que très peu des salariés de TechNord.

Un choix, somme toute anodin et qui pouvait apparaître comme un arrangement spatial et temporel satisfaisant pour permettre à Marc de concilier vie privée et vie professionnelle, se révèle, au fil du temps, une stratégie aux conséquences désastreuses sur son intégration. Organisant sa semaine sur 4 jours ½, Marc quitte TechNord tous les vendredis midis pour rentrer « chez lui » dans le Sud et retrouver sa compagne. Se faisant il manque systématiquement un moment clé de rencontres de ses collaborateurs : le Friday meeting. C'est à ce moment que, toutes les semaines, l'ensemble des responsables de service et de secteur se réunissent afin de partager les réalisations de la semaine, échangent sur les problèmes en cours et leurs résolutions possibles. Ces réunions ne peuvent s'effectuer qu'à ce moment charnière de la semaine au passage de relais entre 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. Il existe en effet un protocole implicite chez Technologica qui, dans un premier temps, interdit l'accès aux salles de production aux nouveaux RRH. Sur ce site industriel, où l'intrusion d'un RRH inconnu pourrait être mal interprétée, les premiers déplacements doivent être encadrés par un responsable de secteur ou de service pour ne pas susciter de craintes infondées de la part des salariés.

La volonté de gérer deux sphères (privée / professionnelle) géographiquement distantes de 600 km, mais également la méconnaissance de la culture productive et familiale de TechNord, conduisent Marc à faire des choix, temporels et

spatiaux, qui se révéleront des marqueurs forts de distance que Marc ne parviendra jamais par la suite à conjurer. Six mois après sa prise de poste, sa relation sentimentale ayant pris fin, Marc assiste régulièrement aux réunions du Vendredi après-midi : « *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 blanche, il nous répond : « *Oui mais ça va mieux, j'ai 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 avec les départs en vacances où il faut gérer le personnel des autres aussi, avec mes propres congés, 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 mais ces constats d'échec perdurent. Son chef l'ignore, les managers n'utilisent pas les outils qu'il déploie, ses collègues ne souhaitent pas travailler avec lui sur des projets. Pour lui, c'est donc trop tard, la rupture est consommée, et après 15 mois à TechNord, Marc décide de quitter Technologica.

Le récit de Marc conforte le constat établi par ceux de Cédric et Isabelle du rôle structurant de l'espace dans le processus d'intégration lors d'une mobilité. L'anecdote du protocole qui régit les déplacements sur les sites de production de TechNord témoigne 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.

La plus ou moins grande aisance ou habileté à faire sens de cet espace « déjà-là », renvoie 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 : 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 et la culture (Lussault, 2007). On peut supposer qu'il dépend également du caractère plus ou moins habilitant de l'espace lui-même, de son affordance<sup>10</sup> (Fayard & Weeks, 2007). Ces précisions sont nécessaires pour éviter une interprétation trop intentionnaliste, individuelle et causale qui conduirait à ne considérer la réussite ou l'échec du parcours de mobilité que comme une conséquence de l'utilisation habile ou, au contraire, d'un défaut de capital spatial de l'acteur.

Pour autant, la lecture en terme de stratégie spatiale proposée par Michel Lussault paraît particulièrement éclairante des récits de Cédric, d'Isabelle et de Marc et de l'issue, parfois inattendue, de leurs parcours. Les stratégies qu'ils ont déployées peuvent être confrontées au regard de deux potentiels spatiaux qu'ils ont plus ou moins exploités au cours de leur parcours de mobilité (Lussault, 2007) :

- Le potentiel de l'agencement spatial préexistant par rapport auquel Cédric, Isabelle et Marc doivent se placer.

---

<sup>10</sup> L'affordance d'un environnement peut se définir comme « *the possibilities for action called forth by it to a perceiving subject* » (Fayard et Weeks, 2007 : 605).



Proche ou distant, bienveillant ou hostile, les espaces dans lesquels Cédric, Isabelle et Marc ont dû s'insérer, se sont révélés, nous l'avons vu, plus ou moins habilitants pour leur intégration. Cependant, dans la mesure où ces espaces « déjà-là » sont le fruit d'une interprétation et d'une construction subjective, ils relèvent en ce sens plus d'un potentiel stratégique que d'un déterminant contextuel.

- Le potentiel de capital spatial dont Cédric, Isabelle et Marc disposent par le jeu combiné de leurs sens et de leurs compétences pratiques.

Les différences marquantes dans l'utilisation de la coprésence qui contraste les trois récits sont, à cet égard, une illustration intéressante. Outil spatial par excellence, de nombreux travaux montrent le rôle crucial que joue la coprésence<sup>11</sup> en favorisant, sous certaines conditions, le développement des interactions sociales, les processus d'apprentissage, d'innovation et d'intégration (Urry, 2000 ; Lussault, 2007 ; Fayard & Weeks, 2007 ; Torre, 2008).

Nous avons évoqué la manière spontanée et naturelle avec laquelle Cédric s'est saisi de cet outil, se rendant au gré de ses besoins d'informations auprès des collègues de son équipe ou profitant des protocoles de rencontres organisés par TechNord pour dresser la cartographie de son nouvel environnement.

Nous avons insisté sur la démarche délibérée et les efforts déployés par Isabelle pour forcer cette coprésence qu'elle savait indispensable à son intégration. Isabelle fera d'ailleurs jouer cette coprésence en dehors de l'espace organisationnel en invitant ses collègues dans sa sphère privée pour « *parler d'autre chose que du travail* » et développer le sentiment d'une véritable équipe.

Finalement, nous pouvons également analyser les difficultés du parcours de Marc au travers de son 'incapacité' à mobiliser adéquatement et dans le bon tempo cet outil spatial. La séparation spatiale et temporelle qu'il s'impose entre sa sphère personnelle et professionnelle et son absence aux 'Friday meeting' qui en découle ont eu, a n'en pas douter, un rôle important dans ses difficultés d'intégration en retardant l'acquisition des compétences relationnelles nécessaires à l'exercice de son métier et établissant, au fur et à mesure du temps, une distance qu'il ne parviendra jamais à conjurer.

### III. Conclusion

---

<sup>11</sup> Lussault définit la coprésence comme « *une proximité topographique qui rassemble, en un même espace, en contiguïté physique, des entités et objets spatialisés afin de rendre possibles leurs relations* » (2007 :56)

Nous nous attacherons ici à dresser la synthèse des résultats de ce travail, en identifier les limites et envisager les perspectives de recherche futures dont ils sont porteurs.

### **III.1— Synthèse et contributions**

La spécificité de l'approche de la mobilité interne proposée dans ce travail repose sur trois caractéristiques :

- Tout d'abord, il s'agit de l'analyse d'une situation organisationnelle (la mobilité interne) abordée à l'échelle de l'individu. Ce choix permet de combler le manque, précédemment identifié, de recherches à ce micro-niveau d'analyse.
- Ensuite, l'approche par les récits de pratique, permet une analyse longitudinale de cette situation. La vision diachronique proposée permet de saisir le parcours de mobilité comme un processus et évite l'appréhension statique d'un phénomène par définition en mouvement.
- Enfin, le concept de spatialité utilisé dans ce travail propose une grille de lecture inédite de ce processus. Elle permet de répondre à des intuitions anciennes, mais à notre connaissance jamais formalisées dans les travaux sur la mobilité interne, du rôle structurant de l'espace pour comprendre les phénomènes organisationnels.

L'investigation empirique nous conduit à mettre en évidence trois principaux résultats :

#### **1. La multi-dimensionnalité de l'espace de la mobilité.**

L'hybridité matérielle et idéale de l'espace perçu et expérimenté par les acteurs au cours du processus de mobilité mise à jour dans ce travail, conforte le postulat simple, et confirmé par de nombreux travaux dans le champ des sciences sociales, que le réel d'une situation sociale est toujours plus grand que la matière. Les dimensions symboliques sont souvent plus structurantes que la dimension matérielle pour apprécier la distance et la proximité expérimentées par les acteurs en situation.

Ces dimensions idéelles ne sont pas uniquement attribuables à des paramètres de conception organisationnelle formels et objectivables mais sont également le fruit d'une construction singulière et contextualisée de la distance et de la proximité de la part de l'acteur en situation.

La mise à jour empirique de ce travail de construction de l'espace permet de souligner le deuxième résultat de cette recherche.

#### **2. La stratégie spatiale du parcours de mobilité.**

En étant attentif à la spatialité du parcours de mobilité, notre analyse empirique permet de montrer comment ce processus pouvait se concevoir comme une stratégie d'agencement spatial des réalités par les acteurs en situation. Le caractère spatial de cette stratégie repose sur les attributs suivants :

- *La finalité spatiale de la stratégie* : Elle vise, pour l'acteur mobile, à conjurer la distance et trouver sa place dans un nouvel espace. Cet objectif conforte les nombreux travaux, menés à des échelles et sur des objets variés, qui soulignent les vertus, économiques et sociales, de la proximité et justifient ainsi la légitimité stratégique de sa quête pour les acteurs.
- *Les moyens spatiaux de la stratégie* : Les outils spatiaux comme la coprésence et le capital spatial de l'acteur ont été identifiés comme des ressources spatiales, mobilisées plus ou moins consciemment, plus ou moins habilement, par les acteurs en situation.
- *Les modalités spatiales de la stratégie* : La dimension spatiale du contexte de mobilité a été mise en évidence en mobilisant le concept d'affordance (Fayard et Weeks, 2007), pour souligner les conditions matérielles et sociales plus ou moins habilitantes de l'environnement dans lequel se déploie l'action de l'acteur en situation. La principale modalité spatiale de la stratégie réside alors, pour l'acteur, à effectuer, plus ou moins intentionnellement, un travail de reconfiguration de l'espace matériel et idéal afin de parvenir à son intégration.

L'identification des caractéristiques de cette stratégie nous permet de proposer une définition spatiale du parcours de mobilité.

### **3. Une définition spatiale du parcours de mobilité.**

Le parcours de mobilité peut se concevoir comme la reconfiguration d'un espace 'déjà-là' et la fabrication d'un nouvel espace matériel et idéal. 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 trouver sa place dans l'espace ainsi reconfiguré. L'atteinte de ces objectifs peut alors être considérée comme l'expression spatiale de son intégration et le marqueur de l'issue de son parcours.

La première conséquence de cette définition est la reconnaissance de l'irréductible indétermination du parcours de mobilité. De manière presque triviale, les cas étudiés nous rappellent que les mobilités géographiques ne sont pas nécessairement porteuses de déracinement (cas de Cédric),

mais peuvent l'être (cas de Marc) ou encore que les mobilités subies ne sont pas obligatoirement vouées à l'échec (cas d'Isabelle).

L'étude empirique nous montre 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 idéelles multiples, imbriquant les sphères personnelle, organisationnelle et relationnelle dans une combinaison toujours inédite.
- Entre, 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 unes définissent et sont à la fois la conséquence des autres.

La deuxième conséquence de cette définition est qu'elle nous invite 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. Les caractéristiques spatiales de ce parcours permettent 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 et de la « motilité<sup>12</sup> » des acteurs sont des pistes de recherches prometteuses pour améliorer la prise en charge et l'accompagnement des parcours de mobilité.

### **III.2—Limites et perspectives.**

Nous venons d'envisager quelques pistes ouvertes par les résultats de cette recherche. Le caractère exploratoire du travail empirique mené ici nécessite cependant de concevoir d'autres perspectives afin de répondre à certaines de ses limites. Nous en proposerons ici trois principales :

#### **1. Élargir l'échantillon théorique des cas de mobilités.**

Le nombre réduit de cas empiriques étudiés peut apparaître comme une limite de cette recherche. Bien sûr la généralisation statistique n'est pas l'objectif d'une telle démarche, mais on peut souligner que le critère de saturation, qui s'applique dans la construction de l'échantillonnage théorique des démarches qualitatives, n'est également pas atteint. La diversité des situations de

---

<sup>12</sup> Le concept de motilité (motility) a été proposé par John Urry (2000). Il suggère l'existence d'un capital de mobilité dont les individus seraient inégalement dotés.

mobilité au sein de Technologica n'a pas été couverte par les trois récits rapportés dans cet article. La variété des profils individuels (âge, genre, formation, ...); professionnels (métiers techniques, commerciaux, fonctionnels, opérationnels...) ou encore organisationnels (ancienneté, niveau hiérarchique...) pourraient faire l'objet d'investigations ultérieures. On pourrait également chercher à déployer cette recherche dans d'autres contextes organisationnels ou s'interroger sur la parenté des situations de mobilité externe et de mobilité interne. Ces pistes d'élargissement de l'échantillonnage théorique conduisent à ouvrir la variété des situations prises en considération afin de renforcer la robustesse des résultats et la portée de la généralisation théorique proposée dans cette contribution.

La pertinence et la richesse d'une grille de lecture spatiale de la mobilité interne, permettent, en outre, d'envisager une approche plus systématique et moins inductive de la démarche initiée par ce travail exploratoire. Dans cette perspective, nous proposons ici deux voies d'approfondissements :

## **2. Saisir l'ambivalence des jeux de proximité et de distance des parcours de mobilité.**

Une voie d'approfondissement de l'approche spatiale conduirait à renseigner le rôle ambivalent que peuvent jouer la proximité et la distance dans la construction des parcours de mobilité. Nous avons souligné que dans les cas étudiés la proximité est essentiellement appréciée/connotée de manière positive, facilitante. Les perceptions attachées à la distance révèlent en retour des aspects difficiles, problématiques du vécu des acteurs.

Ce résultat corrobore de nombreux travaux et s'inscrit dans la conception spatiale défendue par Michel Lussault qui insiste sur le caractère problématique que revêt la distance pour l'homme et la société : le problème est bien de conjurer la distance.

Aux logiques de proximités sont attachées de nombreuses vertus et ce sont des ressorts structurants de nombreuses dynamiques sociales et économiques. Cependant on peut concevoir que la proximité peut se transformer en promiscuité et perte d'intimité, en lissage et indifférenciation aux conséquences déstabilisantes et problématiques au niveau individuel comme organisationnel. En miroir la distance, en permettant de préserver la diversité, l'originalité et la singularité, peut devenir essentielle pour assurer des processus vertueux d'apprentissage et d'innovation... Michel Lussault souligne bien d'ailleurs que parmi les technologies spatiales à disposition des acteurs stratégiques figure en bonne place les instruments de différenciation et de délimitation permettant de s'assurer de la distance indispensable à la préservation des places de

chacun. La question n'est donc pas de faire disparaître l'irréductible distance mais de trouver « la bonne distance ».

### **3. Concevoir les « jeux d'échelles » de la distance/proximité.**

Comme tout phénomène spatial, l'appréciation de la distance/proximité d'une réalité sociale entrecroise et imbrique des sphères de taille et de nature très différentes (Lussault, 2007 : 23). Ainsi, dans le champ des théories de l'organisation, les échelles d'analyse auxquelles la question de la mobilité peut être abordée va du niveau le plus étroit de la sphère personnelle et intime de l'individu jusqu'à la sphère la plus large de l'espace monde et des logiques politiques et économiques qui le gouverne en passant par l'échelle intermédiaire de l'organisation et des stratégies de localisation, coordination et contrôle des activités qui la concerne.

Tous ces niveaux d'analyse de la distance/proximité peuvent faire l'objet de recherches fructueuses pour nourrir les connaissances des problématiques organisationnelles. La proximité a d'ailleurs été l'objet de nombreux travaux qui ont permis de nourrir une connaissance foisonnante de ce concept dans le champ des sciences sociales en général (Bellet et al., 1998), et d'ouvrir des perspectives de recherche intéressantes dans le champ du management stratégique en particulier (Talbot, 2009 ; Gomez et al., 2011).

Nous pensons également aux travaux de l'école française de la proximité (Pecqueur et Zimmermann, 2004) qui, dans le champ de la géographie économique, proposent une connaissance, aujourd'hui bien renseignée, des régimes et des registres de la proximité. Ces travaux, pour beaucoup construits à des niveaux d'analyse inter-organisationnels, conduisent en particulier à montrer que les proximités matérielles, physiques ne suffisent pas à saisir la complexité et vont ainsi dans le même sens que les résultats établis ici au micro-niveau de l'analyse individuelle.

La convergence de ces résultats suggère les potentiels d'une approche plus systématique de ce croisement d'échelle d'analyse qu'il conviendrait cependant d'approfondir. Pour ce faire on peut envisager de mettre en place un dispositif de « jeux d'échelles » (Revel, 1996), qui permettrait à la fois de regarder dans quelle mesure, à chaque échelle d'analyse, correspond un état spécifique des réalités et également d'examiner les régimes de relation de la proximité appréhendée aux différentes échelles d'espace précédemment identifiés (Lussault, 2007 : 38).

Plus qu'une simple extension de la présente recherche, cette perspective dessine plutôt les contours d'un programme de recherche transversal qui pourrait mobiliser différentes disciplines des sciences humaines et sociales intéressées par la question de la proximité.

Cette proposition ambitieuse reflète selon nous le caractère particulièrement stimulant que revêt l'approche spatiale des problématiques organisationnelles à laquelle nous avons tenté, à travers cette recherche, d'apporter une contribution.

## Bibliographie

- Apec (2010) Panorama des mobilités professionnelles des cadres, juin.
- Ballot, G. (1996), *Les marchés internes : de la microéconomie à la macroéconomie*, PUF.
- Bellet, M. ; Kirat, T. et Largeron, C. (Dir.) (1998), *Approches multiformes de la proximité*, Hermès.
- Bertaux, D. (1997), *Les récits de vie : perspective ethnosociologique*, Nathan.
- Bouttafirgue, P. (2001), *Les cadres : la grande rupture*, Editions La découverte, collection Recherche, Vuibert.
- Cadin, L. (2004), L'épreuve des faits – Pourquoi choisir, Commentaires à l'article de C.Falcoz, *Gérer et Comprendre*, 64,12-13.
- Cadin, L. ; Guérin, F. et Pigeyre, F. (2003), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition
- Charreire, S. (2003), *L'étude empirique longitudinale*, collection Méthodes quantitatives et qualitatives, Editions e-thèque.
- Dalton, D.R. et Todor, W.D. (1987), The Attenuating Effects of Internal Mobility on Employee Turnover : Multiple Field Assessments, *Journal of Management*, Vol. 13, n°4, 705 -711.
- Fayard, A-L et Weeks, J. (2007), Photocopiers and Water-coolers : The Affordances of Informal Interaction, *Organization Studies*, Vol. 28, n°5, 605-634.
- Godelier, M. (1992), *L'Idéal et le Matériel*, Paris: Livre de Poche, col. Biblio-essais.
- Gomez, P-Y ; Rousseau, A. et Vandangeon-Derumez, I. (2011), Distance et proximité. Esquisse d'une problématique pour les organisations, *Revue Française de Gestion*, n°204, 13-23.
- Gordon, J.R. (1986), *Human Resource Management. A practical approach*, Allyn et Bacon, Boston.
- Guggenheim, E.F. (1999), Mobilité et cohésion sociale, *Agora V. Identification, évaluation et reconnaissances des acquis non formels*, 53-70.
- Halford, S. (2004), Towards a sociology of organizational space. *Sociological Research Online*, 9, <http://www.socresonline.org.uk/9/1/halford.html> (consulté en Juillet 2011).
- Hatch, M-J. (1991), The symbolics of office design : An empirical exploration, in Gagliardi, P. (Ed), *Symbols and artifacts : Views of the corporate landscape*, 129-146, De Gruyter.
- 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, 247-264.
- Hindley, D. et Aparisi, P. (2007), *GPEC et PSE, Anticiper et accompagner les variations*, Eyrolles, Edition d'Organisation.
- Kornberger, M. et Clegg, S. (2004), Bringing space back in : Organizing the generative building, *Organization Studies*, Vol. 25, n°7, 1095-1114.

- Lauriol, J. ; Perret, V. et Tannery, F. (2008), Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique, *Revue Française de Gestion*, n°184, 91-103.
- Lussault, M. (2007), *L'homme spatial –La construction sociale de l'espace*, La couleur des idées, Seuil.
- Maruani, M. et Reynaud, E. (1993), *Sociologie de l'emploi*, La découverte
- Mendez, A. (2001), « Les mécanismes de la confiance - Le cas d'une banque mutualiste », *Revue Française de Gestion*, 18-27.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995), *La connaissance créatrice*, De Boeck Université.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2007). *L'analyse qualitative*, Armand Colin.
- Pecqueur, B. et Zimmermann, J-B. (Eds), (2004), *Economie de Proximités*, Hermès, Lavoisier.
- Peretti, J-M. (2006), *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, 14<sup>ème</sup> Edition.
- Revel, J. (1996), *Jeux d'échelles*, Gallimard, Ed du Seuil.
- Rouleau, L. (2003), «La méthode biographique», in Giordano (Dir.), *Construire un projet de recherche*, Management et Société, 134-171.
- 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, 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, *Conférence de l'AGRH*.
- Schein, E. (1971), The individual, the Organization and the Career : A Conceptual Scheme, *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.
- Talbot, D. (2009), L'approche par la proximité : quelques hypothèses et éléments de définitions, *18<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Grenoble.
- 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, 325–346.
- Torre, (2008), On the role played by temporary geographical proximity in knowledge transmission, *Regional Studies*, Vol. 42, n°6, 869–889.
- Urry, J. (2000), *Sociology Beyond Societies: Mobilities for the Twenty-First Century*, Routledge.
- Van Maanen, J. et Schein, E.H. (1979), Toward a theory of organizational socialization, *Research in Organizational Behavior*, 209-264.