

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXI^{ème} CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



Mobilité interne et socialisation organisationnelle : Apprentissage et identité en question

Amélie Notais
Professeur permanent à l'ESG Management School-Paris
Laboratoire CERESG
25 rue Saint Ambroise
75011 PARIS

Résumé :

Cet article propose de considérer la mobilité interne au travers du prisme de la socialisation organisationnelle. Ce prisme permet d'apprécier la mobilité interne en portant un regard plus large sur cette étape de la carrière professionnelle d'un individu. En effet, il permet de dépasser l'analyse restrictive de la mobilité comme un événement et met en exergue les difficultés et les étapes qui jalonnent ce changement professionnel.

En s'appuyant sur les données collectées durant dix-huit mois auprès de vingt-cinq acteurs rencontrés à multiples reprises à la suite de leur changement de poste, cet article propose de repenser la mobilité interne à partir de critères particulièrement saillants et déterminants de la représentation des acteurs. Les mobilités internes apparaissent alors comme des pratiques au cours desquelles les enjeux en termes d'apprentissage et d'identité se mêlent.

Mots clés :

Mobilité interne, rôle, socialisation organisationnelle, identité, apprentissage.

INTRODUCTION :

Ces derniers mois, la mobilité est apparue de plus en plus précisément comme un moment critique de la carrière professionnelle. Mise au banc des accusés comme une des contraintes ayant poussé certains des salariés de France Telecom à mettre fin à leur jour, elle se révèle aujourd'hui bien loin de l'image d'Épinal à laquelle on l'a si longtemps associée, confondant alors mobilité interne et promotion. En effet, jusque là assimilée à étape enrichissante de la carrière dans la pensée collective, elle devient de plus en plus source de questionnements. Ce qui se joue réellement lors de tels événements pour les individus reste relativement méconnu. A quelles pressions sont-ils soumis ? Comment s'adaptent-ils à ce changement de leur vie professionnelle ? En cause notamment le flou de cette notion qui, dès lors qu'on s'y attache, se révèle polymorphe et complexe (Roger et Ventolini, 2004).

Pourtant, dès les années 70, Van Maanen et Schein mettaient en garde contre « *les difficultés qui se présentent à l'individu qui passe d'un groupe avec un ensemble de normes [...] à un autre avec différentes normes même si ces deux groupes font partie de la même organisation globale.* » (Schein, 1971, p.409). Cette alerte mise en évidence très tôt n'a pourtant à notre connaissance reçu que peu d'écho. En effet, les recherches sur les mouvements internes du personnel se focalisent généralement volontiers sur les conséquences à long terme de ces mouvements au niveau organisationnel ou sur les modes d'accès à de nouvelles perspectives professionnelles dans l'organisation et se concentre régulièrement sur une catégorie spécifique d'acteurs : les cadres. Ainsi, beaucoup reste à apprendre pour tenter de **comprendre les mécanismes individuels sous-jacents qui se jouent au cours de ce changement de rôle.**

Cette communication vise à répondre à cette problématique en interrogeant la littérature sur la socialisation organisationnelle : Comment l'acteur se socialise-t-il sur son nouveau poste de travail ? Quels sont les éléments qui facilitent/freinent son intégration rapide au sein de son nouvel environnement de travail ? Comment et quand les mobiles parviennent-ils à modifier leur environnement interactionnel en innovant leur rôle ? Après avoir rappelé en quoi la mobilité interne peut être éclairée par les travaux sur la socialisation organisationnelle, deux points sensibles apparaîtront comme particulièrement saillants pour saisir les conséquences individuelles de ces mouvements : la force du changement identitaire et ses conséquences en termes d'apprentissage. L'analyse empirique menée durant 18 mois au sein d'une même société apporte un éclairage sur les représentations de vingt-cinq salariés ayant récemment changé de poste dans l'entreprise.

I. LA MOBILITE INTERNE : UN PROCESSUS DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Aborder la mobilité interne par l'intermédiaire de la socialisation organisationnelle permet de ne plus la considérer seulement comme un événement mais comme un « *processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences pour assumer son nouveau rôle* » (Van Maanen et Schein, 1979, p.2). Cette approche de la socialisation lors de la mobilité interne est peu commune puisque les chercheurs s'intéressent habituellement

davantage à la primo-socialisation c'est-à-dire à la première socialisation de l'individu à l'occasion de son embauche dans la société (Perrot, 1999, 2001, 2008 ; Boussagnet, 2003 ; Haueter, 2003). L'approche de la mobilité interne en tant que processus de socialisation organisationnelle permet d'approfondir les différentes étapes traversées par l'individu à l'occasion de sa nouvelle nomination. En effet, souhaité ou non, le mouvement impose de nouveaux apprentissages à la fois sociaux (découverte de nouveaux collègues) et techniques (développement de nouveaux savoir-faire et modes opératoires).

Au fil de sa carrière, un salarié prend part à une succession d'apprentissages, de socialisations organisationnelles qui se reproduisent à chaque changement de poste de façon similaire tout au long de la vie professionnelle (Van Maanen et Schein, 1979). La différence entre ces socialisations secondaires (à l'occasion de la mobilité interne notamment) et la primo-socialisation réside dans le fait que lors du changement de poste, l'individu est d'ores et déjà un membre légitime, parfaitement accepté (Schein, 1971). Feldman (1981) élabore une description intégrative de la socialisation organisationnelle à partir de trois visions des changements qui l'accompagne :

- 1) la socialisation comme l'acquisition d'un ensemble approprié de comportements ;
- 2) la socialisation comme un ajustement aux valeurs et normes du groupe ;
- 3) la socialisation comme le développement de compétences au travail et d'aptitudes.

Dans la même veine, nous souhaitons apporter une vision « englobante » de la socialisation qui prend forme lors des mouvements internes en appréhendant à la fois les dimensions liées à l'individu, au contexte et surtout aux interactions auxquelles le salarié prendra part. Trois dimensions clés seront successivement abordées pour en rendre compte: le développement du nouveau rôle (1.1.), la transition identitaire (1.2.) et l'acquisition des compétences et comportements attendus sur le poste (1.3.).

1.1. LE DEVELOPPEMENT DU NOUVEAU ROLE

La vie d'un individu se compose d'« *un étalage de rôles qu'il joue dans un ensemble particulier d'organisation et de groupes auxquels il appartient* » (Kahn et al., 1964, p.11). La mobilité interne est une période particulière de la vie professionnelle de l'individu caractérisée par l'acquisition d'un nouveau rôle et des tâches qu'il englobe. En effet, chaque poste dans l'organisation est associé à un ensemble d'activités qui définit les comportements attendus de l'individu. Ces activités constituent le rôle à exécuter (Kahn et al., 1964). Ce rôle est plus ou moins directement lié à un ensemble de personnes avec qui des relations continues et profondes doivent se nouer. Ces personnes constituent l'environnement interactionnel (Perrot, 2001). Le rôle renvoie ainsi aux « *activités et comportements exercés par l'individu au sein de son univers interactionnel* » (Perrot, 2001, p. 84). Acquérir un nouveau rôle rend compte de la socialisation organisationnelle auquel est alors soumis l'individu au travers deux notions fondamentales intimement liées : l'insertion dans l'environnement interactionnel¹ et l'apprentissage des tâches. Apparaissent ainsi deux comportements entre lesquels l'acteur oscille : la soumission aux pressions de rôles et l'innovation de rôle.

1.1.1. Influence de l'environnement interactionnel : les pressions de rôles

Le rôle joué par les individus de l'environnement interactionnel est déterminant du développement du rôle. Ces derniers soumettent à l'acteur (mobile) des attentes de rôle qui

¹ Kahn et al.(1964) évoquent plus volontiers l'ensemble de rôle pour déterminer les liens du poste avec d'autres individus (sans prise en considération des frontières de l'organisation).

dépeignent les comportements et croyances à développer (Feldman, 1981). Ils délimitent ainsi des comportements prescrits et proscrits à l'acteur. « *Les attentes de rôles pour un poste et son occupant existent dans la tête des membres de son ensemble², ainsi ils représentent les standards selon lesquels il évalue sa performance* » (Kahn et al., 1964, p. 15). L'environnement interactionnel tente ainsi d'influencer l'acteur en lui soumettant une image du rôle qu'il aimerait le voir développer et à partir de laquelle ses activités seront évaluées et reconnues. Les actions entreprises en ce sens sont englobées sous le terme de pressions de rôle. Ces pressions peuvent être légitimes ou non, formelles ou non et varient principalement en magnitude suivant la force des tentatives d'influence (Kahn et al., 1964). Elles peuvent être assujetties à des formes de sanctions ou au contraire de gratifications. L'ensemble de ces pressions et attentes perçues compose le rôle reçu.

Chaque individu va percevoir ces pressions et attentes de façon singulière. Ainsi, l'appréhension du rôle ne sera pas objective mais subjective, intimement liée aux représentations de l'acteur. « *Chaque pression peut éveiller chez la personne focale³ une force psychologique [...] qui sera appelé force de rôle* » (Kahn et al., 1964, p.16) puisque face à ces différentes pressions, l'individu réagit. Il peut, en outre, émettre des résistances si les forces qu'il ressent ne lui semblent pas légitimes. Le rôle exercé est donc seulement en partie déterminé par les pressions de rôles. L'écart entre le rôle reçu et le rôle exercé s'explique à la fois par les réactions individuelles aux pressions externes (ressenties) et, par les pressions internes liées aux motivations et attentes de performance de l'acteur qui participent lui-même à la composition de son rôle. La personne construit ainsi une identité subjective de son poste et « *se motive afin d'affirmer et souligner les valeurs qu'elle attribue à cette identité* » (Kahn et al. 1964, p.17).

1.1.2. Empreinte personnelle et innovation du rôle

Cette idée de la composition en partie solitaire du rôle se retrouve dans les travaux de Van Maanen et Schein (1979) pour qui la socialisation n'aboutit pas à une « *acculturation* » totale du nouvel arrivant. Ils évoquent davantage cette phase comme un moment au cours duquel « *les individus et l'organisation au sein de laquelle ils travaillent apprennent l'un de l'autre et s'influencent mutuellement* » (Van Maanen et Schein, 1979, p. 25). Ainsi, au cours de ce changement de poste dans l'organisation, ce n'est pas seulement l'individu qui est influencé par l'organisation et les pressions de rôles auxquelles le soumettent les membres de son environnement interactionnel mais également l'individu qui, par son arrivée et son nouveau positionnement dans l'organisation, influence son environnement. Cette influence réciproque entre l'individu et l'organisation n'est pas décrite comme dépendante de variables individuelles (comme par exemple la proximité entre le poste précédent et le nouveau poste) mais davantage comme évolutive dans le temps.

Pour ces auteurs, c'est donc une succession d'étapes similaires qui se reproduit à chaque changement de poste. Autour de la période transitionnelle, qui s'étale de la fin d'un poste à l'intégration d'un nouveau rôle, l'influence de l'organisation (par l'intermédiaire de l'environnement interactionnel) sur l'individu se veut particulièrement forte. Durant ce laps de temps, l'individu s'adapte à son nouveau rôle et intègre les contraintes organisationnelles attendues sur son poste (Van Maanen et Schein, 1979). Cette période est désignée comme une

² L'ensemble correspond à l'environnement interactionnel (Perrot, 2001 ; 2004).

³ La personne focale est la personne soumise au changement de rôle et aux pressions de son environnement interactionnel. Ici, cette personne est le salarié mobile.

absorption du rôle (Nicholson, 1984). *L'absorption* illustre en effet les situations durant lesquelles l'individu apprend son nouveau rôle organisationnel en développant « *de nouvelles compétences, des comportements sociaux et des cadres de références* » afin de faire face aux attentes de son nouveau rôle (Nicholson, 1984, p.176)⁴. Il se conforme ainsi à ce qu'il doit faire, à ce que l'on attend de lui sans chercher à faire preuve d'innovation ni à ajouter sa touche personnelle sur le poste.

« *Au milieu d'une étape de carrière à la distance maximale entre le dernier et le futur passage de frontières*⁵ » (Schein, 1971, p.421), l'individu « *innove* » au sens où il influence à son tour l'organisation (Schein, 1971). Pour cet auteur, cette phase suit l'étape de socialisation. Au vu de son nouvel environnement de travail, l'acteur mobile peut être « *surpris* » par les stratégies existantes ou les technologies qu'il est sensé utiliser (Louis, 1980). Il tente alors d'« *innover* » en modifiant les pratiques en cours dans son environnement de travail. Il sort en conséquence de son rôle d'apprenant pour devenir lui-même l'initiateur et le modeler de son rôle dans l'organisation.

Ces étapes de socialisation puis d'innovation renvoient toutes deux au processus de socialisation au sens large au cours duquel l'individu est soumis à une transition identitaire qui se conçoit à la fois au regard de l'identité pour soi et pour les autres.

1.2. UNE TRANSITION IDENTITAIRE

Les psychologues précisent que toute transition s'accompagne d'enjeux identitaires spécifiques pour les individus qui l'expérimentent à différents moments de leur biographie (Dupuy Le Blanc, 2001, p. 64). Les chercheurs en sciences de gestion reconnaissent, de leur côté, la nécessité d'opérer une transition intermétiers lors des reconversions (Roques, 2004). Ils notent au passage combien l'image de soi est alors mise à mal et évoquent un deuil de la carrière, d'une ascension sociale, d'un positionnement par rapport aux autres à opérer (Roques et Roger, 2004).

Toute mobilité, avec ou sans changement d'intitulé de poste, entraîne une transition identitaire dès lors que le rapport aux autres est modifié ou que l'environnement interactionnel change. Cette évolution identitaire s'affirme autant dans les représentations que le salarié a de lui-même (auto-catégorisation, image de soi) que dans la reconnaissance perçue des membres de l'environnement interactionnel. Certains auteurs proposent d'ailleurs de mesurer la socialisation organisationnelle au travers de ce processus d'identification à trois objets : l'organisation, le groupe et la tâche (Haueter et al. ; 2003).

⁴ Nicholson (1984), contrairement à Van Maanen et Schein évoque plutôt que des étapes successives des personnalités type de l'acteur qui l'oriente tantôt plus vers l'absorption (forme de socialisation pure) ou l'innovation. Il existerait deux formes d'innovation du rôle : la détermination et l'exploration. La *détermination* renvoie au développement propre de l'acteur de son nouveau rôle sans considération pour les contraintes et recommandations des membres qui l'entourent. L'acteur en transition imprime son sceau identitaire sur le rôle qu'il exerce. L'*exploration* décrit les transitions au cours desquelles l'acteur modèle son rôle suivant un changement personnel de « *cadre de références, de normes, de valeurs et autres attributs liés à l'identité* » (Nicholson, 1984, p.175) (intégration sous pressions externes du nouveau rôle) et un développement de rôle (une « *innovation* » de son rôle) par la saisie des « *contraintes et opportunités du rôle et [d]es besoins et attentes de la personne* » (Nicholson, 1984, p.175).

⁵ C'est à dire entre deux mobilités.

1.2.1. Identification à l'organisation :

Dans ce travail de recherche, Haueter et ses collaborateurs (2003) s'attachent à l'identification organisationnelle en tant que variable explicative de la primo-socialisation⁶. L'identité organisationnelle se définit comme « *la compréhension collective des membres d'une organisation des caractéristiques présumées centrales et relativement stables, et qui distingue l'organisation des autres organisations* » (Albert et Whetten, 1985 in Gioia, Schultz et Corley, 2000, p.63). La plus ou moins forte adhésion du nouvel arrivant aux normes et valeurs véhiculées dans son organisation conditionnerait son souhait de rester dans l'entreprise.

Dans le cadre de la mobilité interne, cette acculturation est généralement déjà opérée. Cependant, les restructurations, en affectant la structure de l'organisation, peuvent venir ébranler la stabilité de l'identité organisationnelle et la modifier, laissant les « salariés maisons » susceptibles d'adhérer ou non à la « nouvelle » identité organisationnelle.

L'identité organisationnelle n'est pas nécessairement stable et se révèle, au contraire, dynamique (Gioia, Schultz et Corley, 2000). La plupart des auteurs insistent cependant sur la stabilité de l'identité organisationnelle et sur l'idée que ces changements d'identité sont la plupart du temps mineurs. Cette relative stabilité conduit à préconiser l'appartenance à une organisation pour réduire le stress : « *les institutions sont utilisées par les individus pour renforcer les mécanismes individuels de défenses contre l'anxiété* » (Jaques, 1955 in Brown et Starkley, 2000, p.103). L'identification organisationnelle occasionnerait donc un apaisement et, pour les individus averses au stress et à l'anxiété, un encastrement organisationnel. Dans les représentations individuelles, la mobilité interne serait donc moins traumatisante. Pour autant, il convient d'être prudent et de ne pas nier les difficultés des passages de frontières entre différents sous-groupes organisationnels.

1.2.2. Identification au groupe :

L'identification à un groupe passe par la comparaison et la recherche de similarités entre l'individu et le groupe (Hogg et Terry, 2000). Pour saisir cette dimension, la définition du groupe doit être rappelée. C'est « *une collection d'individus qui se perçoivent comme membres d'une même catégorie, qui attachent une certaine valeur émotionnelle à cette définition d'eux-mêmes et qui ont atteint un certain degré de consensus concernant l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci* » (Tajfel et Turner, 1986, p. 40). L'individu s'identifie à un groupe dont il partage un ensemble de valeurs et croyances. Il compare le groupe (ingroup) à ce qui lui est en dehors (outgroup) et c'est par cette comparaison ingroup/outgroup que l'individu s'identifie à un groupe plutôt qu'à un autre. Changer de groupe déstabilise l'individu puisque l'appartenance au groupe renvoie à la définition de l'individu par lui-même (auto-catégorisation) mais également à la définition et à la reconnaissance par les autres, de l'individu en tant que membre du groupe. Dubar (1991 ; 1992) distingue ici l'identification « par soi » (biographique) de l'identification « par autrui » (relationnelle) et révèle ainsi la dualité du processus d'identification.

Partant de cette assimilation de soi aux autres, les auteurs parlent de dépersonnalisation. La vision claire et précise de soi est reléguée derrière les contraintes de conformité. L'individu adhère alors à des comportements stéréotypés véhiculés par la représentation du groupe. Au sein de chaque groupe, il existe donc des comportements type, appelés prototypes, qui définissent ce qui doit être (attentes de rôles). Les prototypes ne sont pas une liste d'attributs mais plutôt des ensembles flous qui capturent les caractéristiques spécifiques au contexte

⁶ Nous extrapolons leurs résultats aux étapes de socialisation ultérieures.

d'adhésion au groupe. Ils prennent, par exemple, la forme de représentations de membres exemplaires (personnes appartenant actuellement au groupe qui le représentent le mieux) ou d'idéaux-types (abstraction des caractéristiques du groupe). Si ce mécanisme peut revêtir une dimension aliénante, il peut également conduire à des attitudes très positives au sein du groupe comme la cohésion, la coopération, l'altruisme, ou l'empathie (Hogg et Terry, 2000). Ainsi, l'identification au groupe oriente la personne mobile vers l'adhésion au rôle reçu. Les individus de l'environnement interactionnel et le sentiment d'identité commune sont ainsi particulièrement structurants dans l'appréciation subjective des pressions de rôles et le rapprochement entre le rôle prescrit (reçu) et le rôle exercé.

La construction identitaire de chaque individu, loin de se construire de manière isolée, émane ainsi d'un processus d'interactions et ne se construit pas seul (Weick, 1995). Elle dépend à la fois de la conception personnelle de son identité (image de soi) et de l'identité qui est formée par les relations aux autres (Brown et Starkley, 2000). Chacune de ces deux dimensions varie dans le temps et suivant les individus (Albert et Whetten, 2004).

L'identification joue donc un rôle clé dans la réussite d'un mouvement de mobilité puisqu'elle exerce en quelque sorte une pression de rôle interne et tendrait à tempérer les autres forces internes qui incitent l'individu à remettre en cause le rôle prescrit.

1.2.3. Identification à la tâche et au métier :

La tâche englobe le contenu du travail à exécuter. La socialisation à la tâche comporte des aspects liés à la connaissance et au rôle. Elle renvoie, de façon générale, à l'acquisition d'informations et à l'apprentissage des tâches du poste. Elle reste intimement liée à la capacité d'identification de l'acteur à son nouveau métier (Haueter et al., 2003).

L'identité métier se définit comme «*une manière collective de pratiquer son métier, de s'organiser et de se définir à partir de lui*» (Dubar, 2007, p. 116). Les sociologues mettent en avant combien toute la vie professionnelle est traversée par des crises identitaires (Dubar, 2007). Le travailleur devant affronter durant sa carrière une multitude de tournants, de changements durant lesquels il est confronté à des problèmes de définition de soi et de reconnaissance par les autres (Hughes, 1996).

Les nouvelles logiques de carrière, impliquant des changements de métier plus fréquents, sont particulièrement concernées par l'appauvrissement de l'identité métier. La logique professionnelle perd de son sens au profit d'une logique de multiplication des compétences et les changements de métiers (qu'il s'agisse d'une évolution ou d'un changement plus radical) se veulent plus fréquents.

La tendance actuelle montre que les mouvements de mobilité s'éloignent de la construction de carrière au sein d'une seule filière promotionnelle et que «*la gestion de soi est mise en avant. Les repères objectifs de la carrière (effectif encadré, titre, grade) perdent, compte tenu des structures plates, leur signification au profit de repères plus subjectifs (le sens donné par chacun à son parcours). Les compétences ne sont plus réduites aux savoirs et savoirs faire, mais intègrent des dimensions relationnelles et identitaires*» (Cadin, 2005, p.1). En ce sens, les carrières des individus incorporent à la fois le besoin d'acquisition de connaissances à développer et à actualiser mais nécessitent aussi des ajustements identitaires. L'acceptation des mouvements est facilitée si l'individu parvient à s'identifier aux autres exerçant la même profession (identification au métier et au groupe) car il n'a plus de résistance psychologique au changement de filière métier (Allen, 2006).

Longtemps, les auteurs ont suggéré l'existence d'un lien entre multicompetences et amélioration de l'employabilité suggérant ainsi que l'acquisition de compétences variées améliorerait la capacité de l'acteur à retrouver un emploi et à s'insérer dans un nouveau contexte. Récemment, des auteurs ont montré que ce lien, loin d'être systématique, peut même favoriser des comportements paradoxaux compte tenu de la force de la variable identitaire (Antoine, Pichault et Renier, 2006). Un des cas évoqués par ces auteurs s'intéresse au développement de la polyvalence en lieu et place de la notion de spécialisation. Ils observent que cela entraîne, malgré la mise en place d'une relation gagnant-gagnant, une réaction identitaire. Ne se reconnaissant plus dans leur métier (perte identitaire), les salariés opposent des résistances au changement et refusent de faire une partie de leur travail et de transmettre leur savoir. Les auteurs, à l'aide de trois cas différents, montrent ainsi que ce n'est pas nécessairement en augmentant ses compétences et en les diversifiant que l'individu peut développer son employabilité (interne comme externe) comme le laissait croire la littérature jusqu'à présent. Ces différents objets d'identification (organisation, groupe, tâche, métier) sont donc tous intimement liés et s'influencent mutuellement favorisant ainsi plus ou moins l'acquisition de nouvelles connaissances.

1.3. UNE ACQUISITION DE CONNAISSANCES ET UN DEVELOPPEMENT DE COMPETENCES

Le processus de socialisation est caractérisé par le fait que *«l'information et la connaissance que les salariés ont antérieurement acquises au sein de leur environnement précédent n'est plus suffisante ou nécessairement appropriée pour interpréter ou comprendre leurs nouveaux domaines organisationnels»* (Katz, 1980, p. 16). Ainsi le changement de rôle, qu'il soit doublé ou non d'un changement de lieu de travail, conduit l'acteur à une phase de découverte et d'interprétation de nouveaux domaines organisationnels.

1.3.1. La motivation à apprendre

La carrière se comprend comme *«une accumulation de connaissances acquises au fil des expériences et intégrées dans des savoir-faire et des réseaux relationnels»* (Cadin et al., 2003, p.50). En changeant de métier, l'individu accroît simultanément ses connaissances et son réseau social, il élargit son *«portefeuille de connaissances»* (Inkson, 2004). Dans cette perspective, la carrière de l'individu incorpore un apprentissage et un renouveau continu, l'apprentissage devient une réalité que le salarié doit intégrer pour devenir un *«knowledge worker»*. Par son autonomie et le développement d'un parcours idiosyncrasique, il contribue à la création de différenciation dans l'entreprise ou les entreprises qu'il fréquente *«pour peu qu'il puisse articuler ses connaissances tacites⁷ avec les besoins et capacités d'explicitation des entreprises»* (Bird, 1996, p.164 in Cadin et al. 2003, p.50). Dans cette optique, le salarié est perçu comme un créateur potentiel de connaissance dans l'organisation. Par son parcours professionnel et les différents postes qu'il a occupés, il devient source de valeur. Cette analyse reste spécifiquement dédiée aux cadres et aux ingénieurs pour lesquels ces changements de métiers sont synonymes d'enrichissement du portefeuille de connaissance. Sur une population élargie, on souligne davantage la reconversion et ses difficultés (Benarrosh, 1997). En effet,

⁷ La distinction entre connaissance tacite et connaissance explicite fait l'objet d'une discussion plus étayée dans le chapitre suivant.

apprendre un nouveau métier est un acte fort et marquant dans la carrière des salariés qui n'ont pas tous le même rapport à l'apprentissage. Les individus ayant une formation initiale longue, plus habitués, y sont généralement moins averses (Morrison et Brantner, 1992 ; Bandura, 2003). De plus, « plus l'ampleur de la transition de carrière est grande, plus les efforts nécessaires pour s'adapter sont grands, plus l'insécurité est élevée et plus le stress perçu est grand » (Roques et Roger, 2004, p. 73).

Ces nouvelles logiques de carrières induisent un apprentissage permanent qui ne va pas de soi pour l'acteur mobile. Cette permanence du changement reste une source de stress et d'anxiété à titre individuel (Roques et Roger, 2004). Aussi, avant d'apprendre, il faut le vouloir. Cette motivation à apprendre est notamment influencée par le sentiment d'avoir agi et mérité le mouvement de part ses actes (Lam et Schaubroeck, 2000 ; Osterloh et Frey, 2000). La notion de « locus of control » mesure ce sentiment d'appropriation des événements comme la résultante d'actions passées. Cette dernière n'est pas sans conséquence sur la capacité de l'individu à acquérir les tâches induites par son nouveau rôle. En effet, plus le salarié aura tendance à croire que sa mobilité résulte de conjectures qu'il a lui-même mises en place, plus il s'appropriera cette évolution (si elle est positive ou s'il la juge comme telle) et plus il consentira d'efforts pour apprendre, sa motivation étant dès lors intrinsèque (Lam et Schaubroeck, 2000; Osterloh et Frey, 2000).

1.3.2. Les membres de l'environnement interactionnel en tant qu'agents socialisateurs

Une fois l'individu prêt à apprendre, il doit trouver les moyens d'accéder à la connaissance qui lui manque. Là, les « *oldtimers* », évoluant déjà dans l'environnement qu'il vient d'intégrer, jouent un rôle fondamental puisqu'ils peuvent lui apprendre « *les ficelles d'un rôle organisationnel particulier* » (Van Maanen et Schein, 1979, p.3). Les personnes de l'environnement interactionnel endossent ainsi le rôle d'agent de socialisation (Leroy, 2001). L'acteur mobile apprend à définir son nouveau rôle et les tâches qu'il englobe au cours d'interactions avec elles. Ces échanges sont l'occasion de transmettre le rôle en fournissant à la fois des éléments de contenu et des caractéristiques processuelles. Les premiers renvoient à ce que l'individu devrait faire et les secondes aux connaissances procédurales (au mode de réalisation, au 'comment' des tâches) qu'il doit s'approprier. L'acquisition est donc à la fois normative, encadrée par les pratiques et les modes opératoires en usage parfois décrits et précisés sur des supports et, expérientielle, située et illustrée par la mise en pratique de ces connaissances attendues.

Les membres du nouvel environnement de travail (les « *oldtimers* ») peuvent développer, suite à l'arrivée du mobile, une forte anxiété et une grande confusion qui s'expliquent par le manque de connaissance partagée (Levine et Moreland, 1999). La connaissance, dans son aspect collectif et partagé, comporte donc une influence sur l'identité. Le partage d'un certain nombre de connaissances communes favoriserait l'intégration du mobile au groupe grâce à une identification par autrui plus aisée au moment de la prise de poste.

Des études empiriques menées sur des groupes d'étudiants montrent, de façon similaire, combien l'absence d'identité commune peut se transformer en obstacle au transfert de connaissance au sein d'une équipe (Kane, Argote et Levine, 2005). N'identifiant pas le nouvel arrivant comme membre du groupe, les étudiants déjà en groupe refusent de lui faire profiter de leurs connaissances plus performantes liées à la réalisation d'une tâche. Par analogie, la socialisation aux tâches paraît contrainte par la reconnaissance de l'acteur en tant qu'individu

du groupe. En l'absence, l'acquisition des tâches attendues sur le poste risque de prendre du temps et le mouvement de mobilité interne multiplie les risques d'échecs faute de performance satisfaisante de l'acteur⁸.

1.3.3. Apprentissage sur le lieu de travail : les apports de Morrison et Brantner

Morrison et Brantner (1992) étudient le mode d'acquisition de connaissance le plus fertile⁹ : l'apprentissage sur le lieu de travail (« *on the job training* »). Leur modèle distingue quatre catégories de variables d'influence sur le temps d'apprentissage du nouveau métier :

- les différences individuelles (âge, genre, niveau d'éducation, ancienneté dans l'organisation, statut et niveau dans la hiérarchie et travail actuel, ouverture à de nouvelles expériences, expérience antérieure, etc.) ;
- les caractéristiques du nouveau travail par rapport au travail précédent (signification du travail, challenge induit, appréhension plus ou moins positive de la variété des tâches (source de stress ou de satisfaction suivant les cas), comparaison des tâches nouvelles aux tâches antérieures) ;
- les facteurs contextuels (temps d'apprentissage disponible, leadership, stress, ressources disponibles, climat de coopération, etc.) ;
- les facteurs environnementaux (événements nationaux ou locaux tels que la crise, les révolutions industrielles, les bouleversements culturels, guerre, etc., mais aussi les systèmes sociaux comme, par exemple, la famille). Ces derniers facteurs comportent une portée différente car ils sont difficilement appréhendables à court terme. Davantage d'ordre sociétal, ils ont moins d'impact direct au niveau individuel.

Ces quatre catégories de facteurs sont considérées comme des variables indépendantes qui se complètent pour expliquer le temps d'apprentissage plus ou moins long du nouveau travail. L'enquête quantitative¹⁰ réalisée par ces auteurs dans la marine sur une période de quatre mois (à partir du 18^{ème} mois de la nomination) révèle par exemple que le « *sentiment que l'assignation est convenable au vu des expériences passées et de la performance* » (Morrison et Brantner, 1992, p. 932) et que le nombre de qualifications acquises ont un effet positif sur la rapidité d'apprentissage. Au contraire, l'ancienneté sur le poste précédent conduit à un ralentissement de l'apprentissage. La variable la plus explicative du modèle reste le challenge mais dans un sens négatif puisque le fait d'exécuter un travail plus ennuyeux rend l'apprentissage plus rapide.

Le type de mobilité semble ainsi particulièrement structurant dans la construction et le développement du rôle de l'acteur mobile. D'un côté, les auteurs sur la socialisation organisationnelle évoquent les difficultés identitaires et cognitives lors de l'acquisition d'un nouveau métier ; de l'autre, les auteurs sur le transfert de connaissance évoquent comment lorsque le changement est strictement géographique (pas de modification de l'identité métier ni de l'identité organisationnelle mais seulement une modification de l'identification au groupe), l'acteur mobile semble en mesure d'innover son rôle et d'influencer significativement l'environnement au sein duquel il s'insère. La mobilité sans changement de

⁸ Nous postulons ici que la recherche de la maximisation de la performance au niveau organisationnel entraîne une gestion de la mobilité interne comme un outil capable d'aboutir, sur chacun des postes à de bonnes performances (évaluées) pour l'organisation.

⁹ Les recherches antérieures ont établi que 70% du développement de l'adulte s'effectue par expérience (le reste étant acquis durant la formation initiale ou continue en salle)

¹⁰ Questionnaires appuyés par quelques entretiens en face à face.

métier est ainsi perçue comme créatrice de comportements innovants, source de performance collective alors que lors d'un changement de métier, la performance serait atteinte par l'absorption du rôle.

Pour rendre compte de ce phénomène de socialisation qui se joue au cours des mouvements de mobilité interne et étudier le lien problématique alors en jeu à la fois en termes de construction identitaire et d'apprentissage, nous avons mené une investigation approfondie durant 18 mois au sein d'une société de haute technologie.

II. METHODOLOGIE

Après avoir rappelé les éléments contextuels du terrain investi, nous présenterons rapidement les données collectées et le design déployé pour les recueillir. Nous reviendrons ensuite sur le travail d'analyse des données et comment ce dernier nous a amené à proposer un affinage des descripteurs opérationnels de la mobilité interne.

2.1. TERRAIN D'ETUDE

Il est important de préciser ici le contexte général de cette recherche. En effet, ce dernier joue un rôle primordial dans les transitions professionnelles (Roques et Roger, 2004). L'établissement étudié durant plus de 18 mois évolue dans un environnement où l'intensité concurrentielle est forte et principalement portée par l'innovation. Son activité de haute technologie distille à la fois une prégnante culture du secret et des liens forts entre les fonctions productives et la recherche et développement. Les salariés sont placés au cœur de la capacité d'innovation ; les brevets et plus généralement la création permanente et rapide de connaissances, sont des éléments centraux de la constitution de son avantage concurrentiel. Les évolutions technologiques rapides exigent une forte flexibilité de cette organisation et des hommes qui la composent (Everaere, 1997).

Cet établissement est l'un des 36 sites¹¹ de l'un des leaders mondiaux de l'industrie du semi-conducteur. Parmi tous ces sites, certains sont spécialisés dans la recherche et développement, d'autres dans la production, celui étudié présente la particularité de regrouper en son sein ces deux activités. Il a vu le jour dans les années 70. Après avoir changé trois fois d'identité suite à différentes fusions, il garde une empreinte française forte liée à sa filiation initiale. C'est l'un des trois principaux sites de la société en France. Ces dernières années, il a connu une très forte progression puisqu'en 10 ans, ses effectifs ont progressé de 60% pour atteindre aujourd'hui les 1 500 salariés permanents. Cependant, malgré cette forte progression des effectifs, une culture locale très forte imprègne ce site dont les salariés aiment à évoquer l'image de grande famille. L'empreinte culturelle du groupe n'est que peu prégnante puisque ce site a longtemps fait figure d'entité autonome. Il garde ainsi des spécificités locales fortes. Pour autant, peu de temps avant notre arrivée, ce dernier a fait l'objet d'une restructuration importante visant à l'adoption d'une structure mondiale type calquée sur les autres sites. Si cette « réorganisation » n'a pas eu de conséquences quantitatives sur l'effectif du site, elle a

¹¹ Hors sites de ventes. Nous ne comptabilisons ici que les seuls sites de production et/ou de R&D.

entraîné de nombreux mouvements internes dont certains ont pu être étudiés. En outre, elle a quelque peu modifié l'identité organisationnelle. En effet, cette restructuration invite les acteurs déjà présents sur le site à « rompre avec les valeurs et repères intériorisés et [à] se resocialiser » (Pihel, 2007, p.7).

2.2. DONNEES COLLECTEES

Au cours de cette recherche, le parcours de 25 acteurs mobiles (sur ce site pour 18 d'entre eux et vers ce site pour les autres) a été étudié. Nous avons opté pour un design longitudinal qualitatif : longitudinal ; afin de rendre compte des étapes de ce processus et qualitatif, pour mieux accéder aux représentations des acteurs. Après avoir rencontré à plusieurs reprises chacun de ses salariés individuellement et en toute quiétude dans un environnement préservé, des périodes d'observation, plus ou moins participante, de ces acteurs en situation de travail ont permis d'approfondir la collecte de données. Ces données permettent d'appréhender à la fois les éléments contextuels globaux (liés au site) et d'affiner la compréhension et l'interprétation de ce dernier par chacun des acteurs tout en accédant à leurs représentations individuelles de cette étape de leur parcours professionnel. En moyenne, chacun d'eux est rencontré trois fois, le premier entretien a lieu 4,3 mois après la prise de poste et le dernier à 12,8 mois. Ces acteurs mobiles présentent des caractéristiques distinctes au regard du type de mobilité (géographique ou non, de reconversion, intramétier,...), de leur statut (cadres, techniciens, opérateurs) et de leurs spécificités personnelles (âge, sexe, situation maritale).

Nous nous focalisons ici plus précisément sur le récit des situations auxquelles ils ont été confrontés sur leur nouveau poste pour tenter de comprendre l'impact des éléments liées à l'identité et à l'apprentissage au cours de la socialisation en traversant les étapes de socialisation et d'innovation telles que définies précédemment.

2.3. AFFINAGE DES DESCRIPTEURS DE LA MOBILITE INTERNE

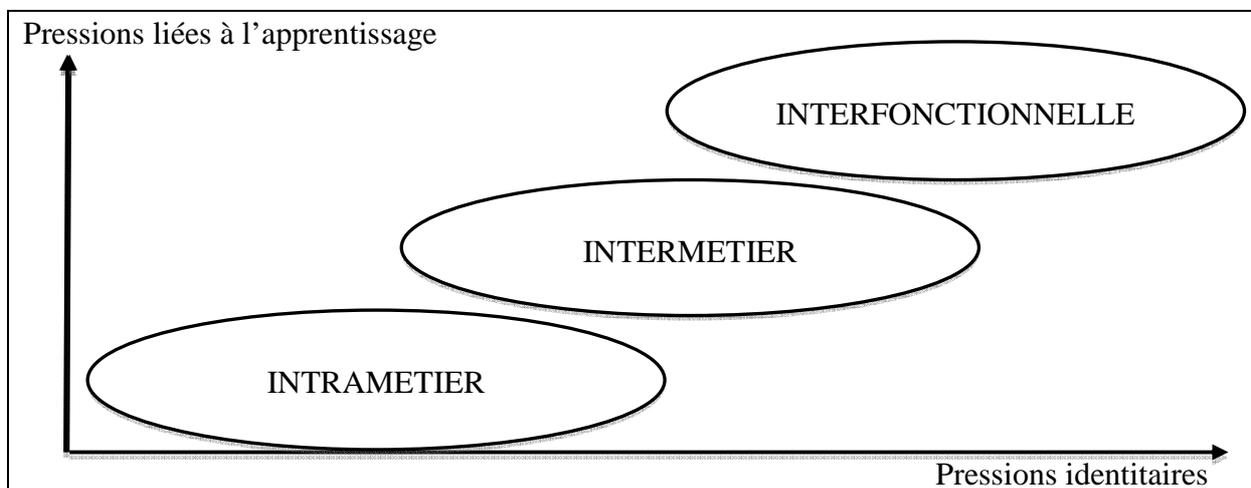
Quelques semaines après notre arrivée sur le terrain, les récits des premières personnes rencontrées nous ont confrontée à la difficulté de qualifier finement le mouvement évoqué à partir de la seule opposition classique de la mobilité interne distinguant la mobilité verticale (vers le haut ou vers le bas) de la mobilité horizontale qui rend compte de mouvements transversaux au regard de l'organigramme. Face à ce premier constat empirique, il est apparu nécessaire de mettre en avant les éléments saillants des mouvements pour qualifier de façon plus juste le mouvement de mobilité vécu lors du codage et établir une analyse plus fine des ressemblances et dissemblances inter-cas¹².

Pour saisir cette difficulté empirique, il suffit de s'attacher à l'ensemble des situations englobées par la notion de mobilité horizontale qui englobe des mobilités dites de reconversion mais aussi des changements strictement géographiques sans réelle conséquence sur le contenu des tâches à effectuer. Devant un tel contraste, il est rapidement apparu nécessaire de préciser ces différences. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur les trois axes interreliés de la profession mis à jours par Hughes (1996) : *l'axe identitaire* : affirmation du partage d'une certaine vision du rapport au travail, de ses missions et de son sens; *l'axe économique* : une activité productrice de revenu ; *l'axe social, collectif* : appartenance à un groupe défini par un savoir-faire commun.

¹² Pour plus de précisions, se reporter à Notais (2009)

Le métier renvoie comme nous l'avons vu à la fois à une dimension identitaire et à des connaissances singulières. La mobilité interne touche ainsi le cœur de la relation du salarié à son métier et comporte des conséquences fortes sur deux des trois axes mis à jour par Hughes, l'axe économique étant moins touché car il est rare que la mobilité, en interne, se traduise par une baisse du revenu¹³. Deux principaux axes de changement sont donc retenus : identitaire et cognitif, au travers desquels nous proposons d'affiner l'orientation horizontale en distinguant différents types d'horizontalité : mobilité interfonctionnelle, intermétier et intramétier. L'axe identitaire rend compte d'un éloignement croissant par rapport au métier précédent. L'axe cognitif renvoie à l'effort croissant de développement de connaissances techniques afin d'acquérir un savoir-faire commun au sein d'un groupe (cf. axe social, collectif de Hughes). Il matérialise donc une pression d'apprentissage d'ordre technique croissante quand l'axe identitaire s'appuie davantage sur une connaissance sociale, un impératif d'intégration au sein du groupe, le partage d'une culture et d'objectifs communs. La figure 1 présente la typologie proposée.

Figure 1. Typologie des modalités horizontales de la mobilité



Dans la suite de cet article, nous utiliserons donc cette terminologie pour faire parler nos résultats.

III. LA MOBILITE INTERNE : UNE EPREUVE DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE SOUS CONTRAINTE IDENTITAIRE

Pour donner à voir au lecteur des tensions et des enjeux qui se nouent lors des mouvements internes du personnel nous restituons les témoignages de certains acteurs. Ces derniers rappellent combien l'identité et l'apprentissage sont intimement liés. Ils rappellent combien le salarié reste un acteur social et renforce le principe de non séparabilité entre la création de connaissance et la dynamique d'action collective (Hatchuel, 1999). Nous présentons successivement les étapes mises en évidence dans la littérature de socialisation au cours duquel l'acteur mobile est influencé par son environnement interactionnel 'socialisation' (3.1.) avant de présenter l'étape au cours de laquelle la logique s'inverse et l'acteur influence à son tour son environnement 'innovation' (3.2.) avant de dresser un synthèse des apports de cette recherche et discuter les résultats (3.3).

¹³ Notons cependant que tel peut être le cas lorsqu'elle entraîne un changement de mode horaire (nuit → jour ou week-end → semaine).

3.1. L'ETAPE D'ACQUISITION DU ROLE ET DES COMPETENCES : « SOCIALISATION »

Pour s'intégrer dans son nouvel environnement de travail et y prendre part activement, l'acteur n'a, malgré tous les efforts de formation qui peuvent lui être alloués d'autre choix que de s'intégrer socialement pour apprendre son nouveau rôle.

✓ *Pour l'instant, j'ai encore des choses à apprendre, je ne peux pas être autonome comme ça en arrivant, ne serait-ce déjà parce qu'on ne connaît pas les gens, on ne connaît pas tout le monde. Après dans les faits ça ne se passe pas comme ça. Il faut avoir l'occasion de travailler avec les gens, c'est du temps tout simplement pour apprendre à connaître les gens, travailler avec eux, avoir quelques galères communes et après ça tisse des liens et après, c'est comme ça que ça marche. (Daniel 1)¹⁴*
✓ *C'est rare que les gens acquièrent toutes les ficelles, parce que c'est vraiment des ficelles, c'est rare les gens comme ça, je n'en ai jamais rencontré. Le plus souvent, il faut aller au devant des gens, leur poser des questions et comprendre. (Cédric 1)*

Ainsi, nous nous focalisons ici sur l'apprentissage plus ou moins formalisé qui prend forme directement sur le lieu de travail par les échanges avec les membres de l'environnement interactionnel. Le nouvel arrivant doit parvenir à décoder les normes de ses collègues, à adopter les bons comportements, à penser et réagir comme il est d'usage de le faire dans son nouvel environnement de travail. Cette acculturation comprend ainsi de nombreux apprentissages qui dépassent la simple acquisition de connaissances et savoir-faire techniques. L'acteur s'engage dans un « processus d'apprentissage des croyances, des valeurs, des comportements et de tout ce qui est nécessaire pour remplir une fonction dans l'organisation » (Leroy, 2001, p. 5). Les témoignages des salariés mobiles au sein d'une même filière métier rendent compte d'une certaine familiarité des acteurs et ce, que la mobilité soit géographique ou non.

En revanche, lorsque l'identité métier est fortement ébranlée (mobilité interfonctionnelle), l'acteur doit faire évoluer son cadre de référence, changer de comportement et d'identité professionnelle. Pour développer ces nouvelles connaissances attendues, le salarié mobile est alors soumis au bon vouloir de ses nouveaux collègues qui peuvent refuser de l'identifier comme un membre à part entière de leur groupe et ériger des obstacles à son apprentissage. Cette situation identitaire conflictuelle et ses conséquences sur l'acquisition des tâches et le développement de la performance sur le poste est illustrée par l'histoire d'Isabelle dont l'intégration suscite des résistances de la part des acteurs déjà installés dans le service (les « oldtimers »).

✓ *Je veux dire au départ ce n'était pas sain, 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 [...] C'est vrai que quand on arrive dans un secteur où les gens ont été trois pendant longtemps et qu'ils ont leurs petites habitudes, leurs petits horaires et leurs façons de travailler donc c'est vrai que ça les bouscule (Isabelle 1).*

¹⁴ Pour respecter la confidentialité des données recueillies, les prénoms des salariés ont été modifiés, le chiffre qui suit le prénom rappelle l'entretien au cours duquel le témoignage a été recueilli.

✓ *Quand il y a des interventions [pour notre service],[...] Je leur disais à chaque fois ce serait bien que vous me disiez de venir avec vous que je vois comment ça se passe, que ce soit concret pour moi, alors au début, ils ne m'appelaient pas forcément... et puis, à force, à chaque fois, je le répète : « ce serait sympa de m'appeler » donc maintenant, ils m'appellent. (Isabelle 2)*

L'intégration des connaissances techniques est rendue difficile faute d'identification par autrui de l'acteur. Ainsi, il apparaît que l'identification soit bien souvent un pré-requis de l'intégration technique. Elle se construit à la fois au regard des autres, de leur reconnaissance d'une appartenance commune au groupe et du sentiment d'appartenance interne. Ainsi, après plus de dix mois sur le poste, c'est une fois seulement qu'un des membres de son environnement interactionnel aura dépassé ses résistances qu'elle pourra apprendre :

J'apprends beaucoup en travaillant avec mes collègues. Beaucoup avec [Denis] qui est jeune... qui a une formation [sur notre métier] et puis bon qui est honnêtement plus prêt à m'aider que les autres, et puis spontanément, je vais plus facilement vers lui.

Vous avez plus d'affinités ?

Oui, et puis je sais qu'il va m'aider de façon plus... Il va bien rentrer dans les détails, les autres, je vais leur demander quelque chose ça va être ... Je ne peux pas dire, il me renseigne tout le temps, mais ça va être vraiment bon tu demandes un truc, on te le dit et puis voilà quoi... On n'essaie pas de t'en apprendre plus. (Isabelle 2)

Sur la population globale, ce même sentiment est restitué. Ainsi, en distinguant les mobilités induisant un changement de métier fort ou faible, on constate une corrélation temporelle relativement forte entre le sentiment d'identification et le sentiment d'auto-efficacité de l'individu. Le tableau suivant l'illustre.

Caractéristique de la mobilité au regard du métier	Délai moyen d'identification¹⁵	Délai moyen d'autonomie ou d'auto-efficacité déclarée
Mobilités induisant un changement de métier faible (mobilité intra ou intermétier)	2, 1 mois	3,2 mois ¹⁶
Mobilités induisant un changement de métier fort (mobilité interfonctionnelle)	7, 7mois	7, 7mois

Ce tableau fait d'ailleurs apparaître un résultat essentiel. L'identification (par soi et par autrui) est un préalable pour se sentir efficace. Elle précède donc les apprentissages qui, en l'absence peinent à se concrétiser. Ainsi, pour apprendre, il faut le vouloir avant même de le pouvoir. Cette volonté transite par une dimension identificatoire au nouveau groupe d'appartenance.

¹⁵ Ce délai moyen a été ajusté afin d'être au plus près de la durée réelle. Si l'identification complète est mise en avant à l'occasion du troisième entretien, que l'entretien n°2 a eu lieu à 6 mois et le n°3 à 9 mois, alors le moment de l'intégration sera estimé autour de $(9+6)/2 = 7,5$ mois. Si lors du dernier entretien l'identification n'est pas reconnue. Le temps retenu correspond au moment du dernier entretien.

¹⁶ Nous avons ôté de l'échantillon retenu deux des acteurs suivis qui, suite à leur mobilité induisant un changement de métier faible, ont évoqué une perte d'identité. Avec ces acteurs, le délai moyen d'identification passe à 5,2 mois et le délai d'auto-efficacité à 3 mois. Ces mobiles attirent cependant notre attention, leur sentiment d'efficacité précédant leur identification. Ces deux acteurs évoquent pour l'un une perte d'identification à l'organisation suite à la restructuration et le mouvement dans lequel celle-ci l'a engagé quand l'autre s'interroge de plus en plus fortement au fil de nos entretiens sur son identité métier.

Si l'acquisition de connaissances influence autant le sentiment de bien-être que de performance de l'acteur sur son nouveau poste. Ce dernier peut être tenté de modifier à son tour les comportements des acteurs qui l'entourent.

3.2. L'ETAPE D'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT INTERACTIONNEL : « INNOVATION »

Pour influencer à son tour les nouveaux collaborateurs, l'identification (double) s'avère à ce stade nécessaire mais insuffisante. D'ailleurs plus que l'identité professionnelle, c'est l'identification au groupe qui se révèle d'importance. Rappelons qu'il s'agit d'introduire au sein des habitudes d'acteurs parfois bien installés dans leur environnement de travail de nouvelles pratiques ou de nouveaux comportements. Le cas de Karine illustre comment l'identification par autrui favorise l'innovation de l'acteur mobile. Très vite, elle décèle des améliorations potentielles à apporter à son nouvel environnement (avant même d'y être intégrée à 100%). Sa mobilité qui induit pourtant un changement d'univers métier, lui permet avec le temps d'appivoiser ses nouveaux collègues et de modifier leurs modes opératoires. Elle souligne néanmoins des difficultés rencontrées.

On essaie de mettre des choses en place et du coup, ce sont des gens aussi, alors pas tous, mais c'est le genre de personnes qui n'aiment pas que l'on change leurs habitudes ; quand on met des nouvelles choses en place ou sans que ce soit de nouvelles choses mais pour répondre aux exigences des normes [des modes de gestion] qu'ils ne faisaient pas jusqu'ici. On le fait, mais comme ce n'est pas dans leurs habitudes, ils n'y voient aucun intérêt donc il faut se battre avec eux tous les jours pour que cela soit fait correctement (Karine 3)

Karine ne dispose pas d'autorité hiérarchique sur les acteurs dont elle veut voir les pratiques se modifier. Impossible donc pour elle d'imposer ses changements. Elle cherche alors à innover grâce aux liens relationnels forts qu'elle a progressivement tissés avec ses nouveaux collègues.

Au début, je pensais que le plus difficile ce serait de s'intégrer dans une équipe où c'est des bons vieux [salariés du service] et en fait non, je pense que ça a été ça le plus facile, en fait, de m'intégrer parmi eux. Alors qu'au début, j'aurais vraiment cru le contraire. [...] En fait, ils attendaient de voir ce que j'allais leur changer dans leur vie mais je ne pensais pas au début, qu'ils allaient accepter aussi bien le changement. Même s'ils râlaient, il y en a certains qui ont vu quel intérêt il y avait à faire tout ça. Et c'était ça qui a été encourageant. Et puis, il y en a toujours un, je veux dire quand moi par exemple je n'en peux plus et que je suis démotivée, il y a toujours un qui me dit mais non, [Karine], il faut qu'on le fasse parce qu'il est maintenant convaincu. J'en trouve toujours un sur un sujet différent, toujours un que j'ai réussi à convaincre donc ils arrivent toujours à me rebooster. Je pense que malgré tout ce que je dis, ils ont quand même accepté pas mal de changements et il y a des choses qui commencent à rentrer dans les mœurs. (Karine 5)

Cet exemple montre comment en l'absence d'une identité professionnelle commune, basée sur les savoir-faire professionnels, certains acteurs mobiles parviennent à innover. Cependant, il convient de préciser qu'au cours de notre travail empirique nous avons également été confronté au cas d'un salarié, Marc, qui malgré une mobilité sans changement de métier (géographique) n'est pas parvenu à innover au sein de son environnement interactionnel et ce malgré de nombreuses tentatives. Comme Karine, Marc identifie rapidement des changements à opérer au sein de son nouvel environnement de travail. Issu d'un autre site avec lequel

l'ensemble des pratiques ne sont pas partagées, il est rapidement surpris par certains modes opératoires de ses collègues.

Donc avant, il y avait un outil qui avait la même finalité mais il n'était pas utilisé. Il n'était pas du tout adapté, il y avait au moins 50 questions et les [utilisateurs] avaient l'impression de perdre leur temps. Maintenant, il y a 7 ou 8 thèmes qui ont été identifiés et on pose les questions clés [...]. Désormais, ça prend ¼ d'heure [à l'utilisateur]. Ce système, ça permet que [toute la] France soit traitée de la même façon. (Marc 1)

Enfin, quelques mois plus tard (entretien 3), Marc nous révélera que cet outil n'est pas exploité par les utilisateurs.

Alors on préfère réinventer la roue ou faire totalement autre chose quitte à tomber dans des travers de choses qui ont déjà été critiquées ailleurs et mettre le doigt sur des problèmes qu'ils ont déjà résolus ailleurs. (Marc 3)

Ainsi, au fil des entretiens et des rencontres avec les acteurs qui l'entourent, nous avons pu observé une identification qui s'est progressivement délitée. De plus en plus, Marc se distingue de ses collègues, dont il dévalorise de plus en plus le travail au sein de l'organisation :

Les locaux ont cette habitude de boîtes aux lettres en eux. Ils ne voient que le côté brûlant de la chose c'est-à-dire la perte de pouvoir que cela occasionne. Alors je me mets en cause aussi, je me dis peut-être que je le vends mal, je ne sais pas. (Marc 3).

Progressivement face à ces échecs constants et répétés, Marc qui souhaiterait apporter « sa pierre à l'édifice » en partageant son expérience faute d'identification par soi et par autrui devient progressivement de plus en plus amer et déçu par cette mobilité.

Sur l'ensemble des salariés suivis, ceux qui parviennent finalement à innover souligne le caractère central de l'identification. L'identification par autrui est généralement le seul préalable nécessaire pour innover son rôle en influençant son environnement par l'apport de nouvelles connaissances. L'identification par soi agit quant à elle bien souvent comme un élément déclencheur de la mise en œuvre du souhait d'innover. Cependant, il convient de préciser ici qu'en élargissant la population étudiée au delà des seuls cadres, il est apparu que tous les acteurs mobiles ne cherchent pas à modifier leur environnement d'accueil. Ce résultat s'oppose à des travaux de management stratégique pour lesquels mobilité et transfert de connaissance sont simultanés en interne (Galbraith, 1990 ; Argote et Ingram, 2000). Une invariante reste à souligner : les cadres et les individus ayant précédemment eu une responsabilité managériale tentent tous d'innover.

Si le levier identitaire est apparu de façon récurrente comme l'un des principaux obstacles à l'innovation, ce n'est pas le seul élément d'importance. Certains acteurs parviennent à innover en s'appuyant sur d'autres bases telles que la subordination ou encore l'expertise. Néanmoins, en l'absence d'autorité hiérarchique, la variable la plus déterminante de l'innovation instituant des changements forts pour les membres de l'environnement interactionnel reste l'identification (par soi et par autrui). Cette dernière apparaît comme le mode de légitimité nécessaire pour créer de nouvelles connaissances dans un nouvel environnement de travail.

3.3. SYNTHÈSE ET DISCUSSION

L'identification et l'apprentissage sont éminemment liées lors des transitions professionnelles. Il serait vain d'évoquer l'un sans l'autre dans la mesure où le mouvement de l'individu l'incite à modifier son environnement interactionnel. Pour autant, il apparaît que certaines bases professionnelles communes, fondatrices d'une identité professionnelle partagée (ou du moins proche) favorise l'identification rapide et ainsi l'apprentissage de tout ce qui est attendu sur le nouveau poste.

Ce travail revient sur le problème fondamental posé par la mobilité en termes d'identité. La typologie suggérée permet de visualiser les mobilités les plus risquées et amène à s'interroger sur l'absence répandue d'accompagnement des mobilités internes. Il souligne en outre combien les éléments identitaires structurent la capacité d'apprentissage de l'acteur de son nouveau rôle organisationnel. Bien qu'ancré dans un seul terrain d'étude, cette recherche amène différents questionnements.

Tout d'abord, comment favoriser et accompagner au mieux la socialisation de l'acteur mobile au sein de son nouvel environnement de travail ? Les aspects informels et sociaux apparaissent ici particulièrement structurants. Pour autant, si le tutorat apporte une réponse partielle en orientant le nouvel arrivant vers un informateur clé, ce dernier, comme nous avons pu l'observer, ne suffit pas à susciter l'identification (par soi et par autrui) de l'ensemble de l'environnement et soulève parfois bien des difficultés. Il s'agira ici pour les services RH de créer de nouveaux modes d'accompagnement.

Ensuite, comment mixer au mieux, pour les mobilités induisant un changement de métier fort, les pratiques de formation en salle et sur le lieu de travail ? Il apparaît ici que pour franchir la première étape, l'acteur doit avant toute chose parvenir à s'identifier à son nouvel environnement de travail. Il semblerait que cet apprentissage soit avant toute chose une identification par soi davantage que par autrui. Elle incite en conséquence à mettre en garde les praticiens contre les modules de formation précoces car l'identité se construit d'abord au regard de l'environnement social avant de s'attacher à la tâche et au contenu du travail. Si ces éléments d'analyse complémentaires au regard du statut n'ont pu être approfondi ici, ils constituent cependant des éléments sur lesquels de futurs travaux pourront s'appuyer.

Enfin, ce travail en intégrant la phase d'innovation révèle le caractère non systématique de l'innovation. Il interroge aussi les pratiques de formalisation des rôles des acteurs de statuts opérateur et technicien pour lesquels la recherche de cette phase apparaît absente alors que les comportements promus par les membres de l'environnement interactionnel pourraient probablement être améliorés par l'apport d'un regard différent sur les modes opératoires usuels. En effet, il convient de s'interroger sur le caractère réellement performatif des pressions de rôles. Ces dernières pourvoient en effet les comportements acceptables mais n'interrogent pas leur valeur réelle par rapport à d'autres comportements que l'acteur pourrait suggérer en réussissant à innover son rôle.

BIBLIOGRAPHIE :

Albert S. et Whetten D.A. (2004), « Organizational Identity », Chapter 6 in *Organizational Identity*, Hatch M.J. et Schultz M., pp. 89-118

Allen D.G. (2006) « Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover ? », *Journal of Management*, 32, pp.237-256.

Antoine M., Pichault F., Renier N. (2006), « Les paradoxes de multicompetences », XVIIème Congrès de l'AGRH, 15p.

Bandura A. (2003), *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, De Boeck, Bruxelles.

Benarrosh Y. (1997), « Le rôle des difficultés dans l'élaboration et la reconversion de compétences : le cas d'anciens ouvriers des filatures », *Formation Emploi*, 59, p.3-22.

Boussaguet S. (2003), « Le rôle des salariés dans le processus de socialisation du repreneur dans un contexte de PME », AGRH, Grenoble.

Brown A.D. et Starkley K. (2000), « Organizational Identity and Learning : A psychodynamic perspective », *Academy of Management Review*, 25,1, pp.102-120.

Cadin L. Bender A-F. et Saint Giniez V. (2003), *Les carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert.

Cadin L. (2005), « Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ? », *Journée n°10 du GDR Cadres*.

Cahour C. (2002), « Apprendre au travail : les situations à potentiel d'apprentissage en entreprise » in Raveleau B. , *L'individu au travail. Antagonismes d'une transformations sociales*, pp. 99- 118.

Dubar C. (1991), *La socialisation. Construction des identités professionnelles*, Armand Colin (3^{ème} édition).

Dubar C. (1992), « Formes identitaires et socialisation professionnelle, *Revue française de sociologie*, 33, 4, pp.505-529.

Dubar C. (2007), *La crise des identités, l'interprétation des mutations*, PUF Collection Le Lien Social.

Dupuy R. et Le Blanc A. « Enjeux axiologiques et activités de personnalisation dans les transitions professionnelles », *Connexions*, 76, 2, pp. 61-79.

Everaere C. (1997), « L'invention de service : dérive de l'intention technologique ou produit à part », *Gérer et comprendre*, 47, pp.37-47.

Feldman D.C. (1981), « The multiple socialization of organizational members », *Academy of Management review*, 6, 2, pp. 309-318.

Gioia D.A. , Schultz M. et Corley K.G. (2000). « Organizational identity, image and adaptive instability », *The Academy of Management Review*, 25, 1, pp. 63-81.

Hatchuel A. (1999), « The foucauldian detour : a rebirth of organization theory ? » *Human Relations*, 52, 4, pp.507-519.

Haueter J.A. , Macan T.H. et Winter J.(2003). « Measurement of newcomer socialization : Construct validation of multidimensional scale », *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 20-39.

Hogg M.A. et Terry D.J. (2000), « Social Identity and self-categorization processes in organizational contexts, *The Academy of Management Review*, 25, 1, pp. 121-140

Hughes E.C. (1996), *Le regard sociologique. Essais choisis*, EHESS.

Inkson K. (2004), « Images of career : Nine key metaphors », *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1, pp. 96-111.

Kahn R.L. , Wolfe D.M. Quinn R.P. et Snoek J.D. (1964). *Organizational Stress, Studies in role conflict and ambiguity*, John Wiley et Sons, New York.

Kane, A. A., Argote, L., Levine, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, p. 56-71.

Katz (1980), « Managing Careers: The Influence of Job and Group Longevities », *Working paper from MIT, Sloan School of Management*, 55 pages, also appears in R. Katz (ed.) *Career issues in human resource management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lam S.S.K. et Schaubroeck J. (2000), « The role of locus of control in reactions to being promoted and to being passed over : a quasi experiment », *Academy of Management Journal*, 43, 1, pp. 66-78.

Leroy F. (2001), « Processus de socialisation lors de la phase d'intégration post-fusion : modalités de partage de connaissances tacites et construction de narration commune », *X^{ème} Conférence de l'AIMS*, 25 p.

Levine J.M. et Moreland R.L.(1999), "Knowledge Transmission in work groups : helping newcomers to succeed", in Thompson L.L et al. (Dir.), *Shared Cognition in Organizations, the Management of Knowledge*, Ed.Lawrence Erlbaum Associates, pp. 267 – 296.

Louis M.R. (1980), « Surprise and Sensemaking : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings », *Administrative Science Quarterly*, 25, 2, pp.225-251.

Morrison R.F. et Brantner T.M. (1992), « What enhances or Inhibits Learning a New Job? A Basic Career Issue », *Journal of Applied Psychology*, 77, 6, pp. 926-940.

Osterloh M. et Frey B.S. (2000), « Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form », *Organization Science*, 11, 5, pp. 538-550.

Nicholson N. (1984), « A theory of work role transitions », *Administrative Science Quarterly*, 29, pp.172-191

Notais A. (2009), «Une approche subjective de la mobilité interne par la socialization»; AGRH.

Perrot S. (1999), Identification des différentes formes de conflits de rôles : le cas des jeunes diplômés nouvellement embauchés, *AGRH*, 16 pages.

Perrot S. (2001), L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés, *Economica*.

Perrot S (2008), Evolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise, *M@n@gement*, 11, 3, pp.231-258.

Roger A. et Ventolini S. (2004). La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques, *AGRH*, 20 pages.

Roques O. (2003), « Innover dans la gestion de la mobilité: les enjeux du soutien social », *Actes du Congrès AGRH*, pp. 2171-2192.

Roques O. (2004), «L'ajustement aux transitions de carrière», in Guerrero et al. (Dir.) , *La gestion de carrières – enjeux et perspectives*, Vuibert, pp.85-98.

Roques O. et Roger A. (2004). La gestion de la mobilité géographique des salariés : le cas de Technicatome, *Revue Française de Gestion*, n° 150, pp.71-85.

Schein E. (1971). The individual, the Organization and the Career : A Conceptual Scheme, *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.

Tajfel H. et Turner J.C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior, in S. Worchel and L. W. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.

Van Maanen J. et Schein E.H. (1979), « Toward a theory of organizational socialization » , *Research in Organizational Behavior*, p.209-264.

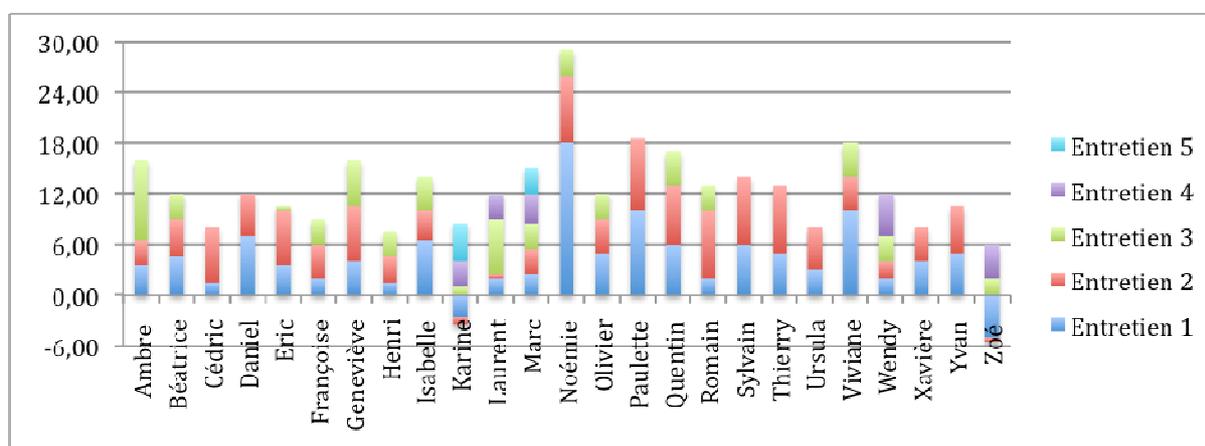
Weick K. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.

Annexes sur la méthodologie de l'enquête de terrain

Annexe 1 : Tableau synthétique des éléments sur l'étude de terrain

Durée de l'étude consacrée au suivi des acteurs mobiles	18 mois
Population étudiée (répartition en fonction du statut)	25 Personnes en situation de mobilité interne dont : - 7 opérateurs - 7 techniciens - 11 cadres
Nombre d'entretiens réalisés auprès de la population étudiée	75 entretiens
Nombre d'acteurs observés	12 acteurs

Annexe 2 : Périodicité des entretiens réalisés



Annexe 3a - Guide d'entretien type du premier entretien

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Présentation rapide de la recherche▪ Rappel de la durée de l'entretien▪ Demande d'enregistrement de l'entretien et garantie de la confidentialité des données recueillies |
|---|

PARCOURS PROFESSIONNEL DU SALARIE ET PRISE DE CONNAISSANCE

Pouvez vous me raconter brièvement votre histoire (dans la société), depuis votre entrée jusqu'à aujourd'hui. Comment et pourquoi vous y êtes entré, quel a été votre parcours ?

CONTEXTE DE LA MI ET REPRESENTATIONS DE L'ACTEUR

Aujourd'hui vous vivez ou allez vivre une mobilité n'est-ce pas ? pouvez-vous me raconter :

- Comment avez-vous eu connaissance de l'ouverture de ce poste ?
- Pourquoi souhaitiez-vous y postuler ?
- Connaissiez-vous déjà des personnes de ce (nouveau) service ? ce site ? cette entreprise ?
- Comment expliquez-vous cette mobilité ? quelles en sont les raisons ?
- Qu'est-ce qui diffère entre les deux environnements ?

APPROFONDISSEMENTS SUR LES MODE D'ACCOMPAGNEMENT

- Avez-vous fait un biseau¹⁷ avant de partir de votre ancien poste ? Racontez-moi cela ?
- Avez-vous fait un biseau avant d'arriver sur votre nouveau poste ? Racontez-moi cela ?
- Une formation accompagnait-elle cette mobilité ? Sous quelle forme ?

DIFFICULTES ENONCEES :

- Peut-on revenir sur les difficultés que vous avez évoquées ? Selon vous, à quoi sont-elles dues ?
- Comment les expliquez-vous ?
- Sont-elles communes aux autres mouvements de mobilité que vous avez expérimenté ?
- Comment ont-elles été dépassées (si elles l'ont été) ?

ABSENCE DE DIFFICULTES ENONCEES :

- Avez-vous ressenti/ ressentez-vous des difficultés dans cette mobilité ? Lesquelles ? Pourquoi ? (aider éventuellement à qualifier les difficultés possibles, techniques personnelles...)
- Ce nouveau poste a-t-il nécessité des apprentissages de votre part ? De quelle nature ? (savoir, savoir faire, savoir être ?
- Avez-vous des exemples ?
- Comment s'est opérée leur acquisition ?
- Sur quels points, dans quels domaines, vous êtes vous senti à l'aise tout de suite ? qu'est ce qui ne change pas ? Selon vous est-ce particulier à ce poste ? à cet environnement ? à l'entreprise dans son ensemble ?
- Y a-t-il des postes des environnements des sites vers lesquels vous ne feriez jamais de mobilité ? pourquoi ?
- Avez-vous le sentiment d'avoir apporté quelque chose au sein de votre nouvel environnement de travail ?
- Avez-vous l'impression que cet environnement de travail vous a apporté quelque chose ?

Remerciements : proposition d'un suivi plus détaillé, avec des entretiens à des points clés, possibilité de me contacter.

¹⁷ Le « biseau » est le terme utilisé dans l'entreprise pour désigner le mode de formation spécifique entre le prédécesseur et son successeur.

Annexe 3b - Guide d'entretien type des entretiens suivants

- Racontez moi ce qu'il s'est passé depuis la dernière fois ?
- Avez-vous réalisé de nouveaux apprentissages ? Comment ?
- Où en êtes vous par rapport aux difficultés énoncées la fois dernière ?
- Y a-t-il eu de nouvelles difficultés rencontrées depuis notre dernière rencontre ?
- Avez-vous le sentiment de vous être amélioré, d'être plus performant que lors de notre dernière rencontre ?
Racontez moi ? Donnez moi des exemple concrets.
- Avez-vous le sentiment d'avoir apporté quelque chose au sein de votre nouvel environnement de travail ?
- Avez-vous le sentiment que votre nouvel environnement de travail vous a apporté quelque chose?
- Avez-vous des exemples de situation dans lesquelles vos expériences antérieures vous ont servi ? Racontez moi.
- Y a-t-il quelque chose dont vous aimeriez me parler ? Dont vous êtes fier(e) ou un souci qui vous préoccupe actuellement ?

DERNIER ENTRETIEN : Quel bilan dressez-vous aujourd'hui de cette mobilité?