

LA MOBILITE INTERNE : UN MOMENT PRIVILEGIE DE CREATION DU BA ?

Amélie Notais

ATER
IAE de Tours –Université François Rabelais
50, Avenue Jean Portalis
B.P. 0607 ★ 37206 Tours Cedex 03
notais@yahoo.fr, + 33 2 47 36 10 00

Résumé :

L'approche japonaise des connaissances inspire chercheurs et praticiens depuis l'ouvrage de référence de Nonaka et Takeuchi (1995). Cet article propose une méthode généralement utilisée par les gestionnaires des ressources humaines : la mobilité interne en tant que source de Ba. Ce concept est défini dans la littérature comme « *un temps et un espace phénoménologique où la connaissance émerge* » (Nonaka et Toyama, 2003). C'est un lieu où l'information acquiert un sens par l'interprétation qui la transforme en connaissance. Elle y est partagée, utilisée et créée (Nonaka et Toyama, 2005). L'étude de vingt-cinq parcours de mobilité interne suivis à différents moments clés apporte un regard ancré dans une organisation où la gestion des connaissances est particulièrement importante parce qu'elle évolue dans un contexte de mutation perpétuelle : l'industrie du semi-conducteur. Cette recherche qualitative tente de créer un pont entre la mobilité interne et le Ba.

Mots clés :

Gestion des connaissances : création, utilisation et partage de connaissance dans l'organisation - Mobilité interne

Summary:

The Japanese approach of knowledge inspires researchers and practitioners since the reference book of Nonaka and Takeuchi (1995). This paper proposes a method generally used by human resources' managers: the internal mobility as source of Ba. This concept is defined in the literature as "*a phenomenological time and space where knowledge as a stream of meaning emerges*" (Nonaka and Toyama, on 2003). It is a place where the information acquires sense by interpretation which transforms it into knowledge. It is shared, used and created there (Nonaka and Toyama, on 2005). The study of twenty five cases of internal job mobility, meet several times at different key moments, brings a glance anchored in an organization where knowledge management is particularly significant because it evolves in a context of perpetual change: the semiconductor's industry. This qualitative research tries to create a bridge between the internal mobility and the Ba.

Key words :

Knowledge management: creation, utilization and knowledge sharing - internal job mobility

LA MOBILITE INTERNE : UN MOMENT PRIVILEGIE DE CREATION DU BA ?

L'approche japonaise des connaissances inspire chercheurs et praticiens depuis l'ouvrage de référence de Nonaka et Takeuchi (1995). En effet, depuis lors, les occidentaux tentent de répliquer ce modèle aux spécificités de leur contexte afin d'y puiser toutes ses richesses. La connaissance est ainsi devenue la clé de voûte de la survie de toute organisation et de nombreux écrits tentent d'apporter de nouvelles méthodes permettant aux organisations de gérer au mieux leur stock de connaissances dans le but de le préserver, de l'actualiser et de l'augmenter.

Cet article propose une méthode généralement utilisée par les gestionnaires des ressources humaines : la mobilité interne en tant que source de Ba. Le Ba est défini dans la littérature comme « *un temps et un espace phénoménologique où la connaissance émerge* » (Nonaka et Toyama, 2003). C'est un lieu où l'information acquiert un sens par l'interprétation qui la transforme en connaissance. Elle y est partagée, utilisée et créée (Nonaka et Toyama, 2005).

Dans la littérature, la mobilité (interne comme externe) apparaît comme un moyen de transférer la connaissance dans (Galbraith, 1990 ; Minbaeva, 2005) et au-delà des frontières de l'organisation (Liebeskind et al., 1996 ; Steensma, 1996 ; Kim, 2000 ; Song, Almeida et Wu, 2003). Cependant, le salarié (l'homme de façon plus général) est un lieu de vie¹ de la connaissance beaucoup plus complexe que les autres. En conséquence, certains auteurs questionnent l'existence d'un lien de cause à effet systématique (la mobilité entraîne un transfert de connaissance, le mobile apportant avec lui l'ensemble de ses connaissances) au regard de la spécificité du salarié (Argote et Ingram, 2000).

¹ La littérature parle plus volontiers de « réservoirs » de la connaissance organisationnelle. Nous préférons utiliser ici le terme lieu de vie afin de souligner le caractère dynamique et évolutif de la connaissance.

Rapprocher la mobilité interne de la connaissance dans l'organisation conduit à s'interroger sur l'impact réel du mouvement d'un salarié en terme de création, utilisation et partage de connaissance. Ces trois dimensions sont définies comme le cœur du Ba (Nonaka et Toyama, 2005). La question se pose alors de savoir si tous les types de mobilité permettent effectivement de créer un Ba ?

Les différents types de mobilité seront interrogés au regard des quatre sortes de Ba(s) reconnus par les auteurs. Nous questionnerons plus précisément la capacité de la mobilité en tant que Ba exerçant (ou opérant), Ba originel et Ba interactionnel. Le cyber Ba est écarté puisque la mobilité s'attache aux mouvements physiques (et non virtuels) des salariés.

Par l'étude et le suivi de vingt-cinq parcours de mobilité interne (étude actuellement en cours), nous allons tenter d'apporter un regard ancré dans une organisation où la gestion des connaissances est particulièrement importante parce qu'elle évolue dans un contexte de mutation perpétuelle : l'industrie du semi-conducteur. Dans ce secteur, l'innovation est un facteur concurrentiel clé. De même, la création et la protection de la connaissance sont au cœur de la survie de l'organisation.

La démarche qualitative de recueil des données s'appuie sur une série d'entretiens menés depuis plus d'un an à différents moments clés des parcours professionnels de vingt-cinq salariés d'un même établissement. Pour quelques unes des personnes rencontrées, des périodes d'observation non participante amènent une source d'informations supplémentaires qui complètent les soixante-dix entretiens semi-directifs enregistrés.

Dans un premier temps, les apports théoriques de Nonaka et de ses co-auteurs seront rappelés avant de les questionner à la lumière de la mobilité interne. L'étude des vingt-cinq cas rencontrés répondra à la problématique suivante : quand et comment la mobilité peut-elle devenir un espace privilégié de création, d'utilisation et de partage de la connaissance ?

1- LE BA A LA LUMIERE DE LA MOBILITE : ETAT DE L'ART

Le Ba est un concept relativement récent soutenu par une vision de la connaissance qu'il convient de souligner.

1.1 - Ba et connaissance

La connaissance ne peut exister sans rapport aux subjectivités humaines et au contexte dans lequel elle évolue (Nonaka et Toyama, 2005). Ainsi, c'est dans la rencontre de systèmes d'interprétation différents et dans l'intersubjectivité que la connaissance nouvelle est créée. L'interaction est au cœur du processus et permet aux salariés de « *transcender leurs propres frontières* » (Nonaka et Toyama, 2005).

Le processus de création de connaissance dans l'organisation se conçoit comme une spirale d'interactions entre la connaissance tacite et explicite (Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). Une connaissance est dite explicite quand elle est largement codifiée, retranscrite et qu'elle peut être présentée sous la forme d'écrits (par exemple un manuel d'utilisation). A l'opposé, une connaissance tacite est beaucoup plus difficile à appréhender et est souvent largement empreinte de la personnalité de son détenteur. Plus généralement, Polanyi (1962) définit l'ensemble des connaissances tacites comme « *tout ce que l'on sait sans pouvoir l'exprimer* ». Pour les auteurs qui nous intéressent, la dimension tacite s'apprécie à deux niveaux (Nonaka et Konno ; 1998):

- une dimension technique qui englobe tout ce qui est savoir-faire ;
- une dimension cognitive qui a trait aux croyances, idéaux, valeurs et modèles mentaux profondément enracinés et considérés comme admis.

Les interactions entre ces différents types de connaissances conduisent à la création de nouvelles connaissances. Désormais bien connu, ce mode d'interactions est le modèle SECI : Socialisation ; Externalisation ; Combinaison ; Intériorisation. La *Socialisation* correspond au mode de conversion de la connaissance tacite en connaissance tacite. Ce phénomène résulte d'une confrontation en face à face qui rend possible l'échange et le partage de quantités d'informations (verbales ou non).

L'Externalisation transforme la connaissance tacite en connaissance explicite. Par un effort conscient, le ou les individus vont tenter de rendre leur connaissance codifiée et ainsi plus facilement transférable à d'autres qu'eux. Ce phénomène est fréquemment mis en œuvre dans le cadre de démarches qualité. La *Combinaison* se produit lorsqu'une connaissance explicite engendre une nouvelle connaissance explicite. *L'Intériorisation* consacre généralement une personnification dans l'utilisation de la connaissance qui d'explicite devient tacite. L'expérience d'une procédure peut conduire un utilisateur à développer un savoir-faire particulier, hors procédure. De même, le savoir acquis en formation est typiquement intériorisé quand il est mis en œuvre sur le poste de travail.

Les auteurs soulignent le caractère ancré et spécifique au contexte de la connaissance. Leur théorie de la création de connaissance est donc elle aussi dépendante du contexte c'est à dire du Ba qui l'a vu naître (Nonaka, Von Krogh et Voepel, 2006). Ainsi, quand les individus évoluent dans un même contexte (espace géographique et / ou temporel), ils partagent leurs connaissances individuelles afin que la connaissance nouvelle soit créée. L'activité de création de connaissance s'appuie alors soit sur des changements en signification soit sur des changements en contexte.

De façon générale, le Ba est défini comme « *un contexte d'interaction en mouvement, dans lequel la connaissance est partagée, créée, et utilisée* »² (Nonaka et Toyama, 2005). Le Ba s'apparente « à un espace partagé pour la relation émergente. Cet espace peut être physique, virtuel ou mental ou une combinaison des trois »³ (Nonaka et Konno, 1998). De façon plus pragmatique, « *chaque type de Ba soutient un processus de conversion et ainsi chaque Ba accélère le processus de création de la connaissance* »⁴ (Nonaka et

² "we define ba as a shared context in motion, in which knowledge is shared, created and utilized." (Nonaka et Toyama, 2005 : 428).

³ "Ba can be thought of as a shared space for emerging relationship. This space can be physical, virtual, mental or any combination of them" (Nonaka et Konno, 1998 : 40).

⁴ "Each ba supports a particular conversion process and thereby each ba speeds up the process of knowledge creation." (Nonaka et Konno, 1998 : 46).

Konno, 1998 :46). Les auteurs proposent alors quatre types de lieu, quatre Ba(s) qui correspondent à ces quatre modes conversion/création de la connaissance. Le

schéma 1. permet d'apprécier les liens entre les différentes formes de Ba et les processus de conversion de la connaissance.

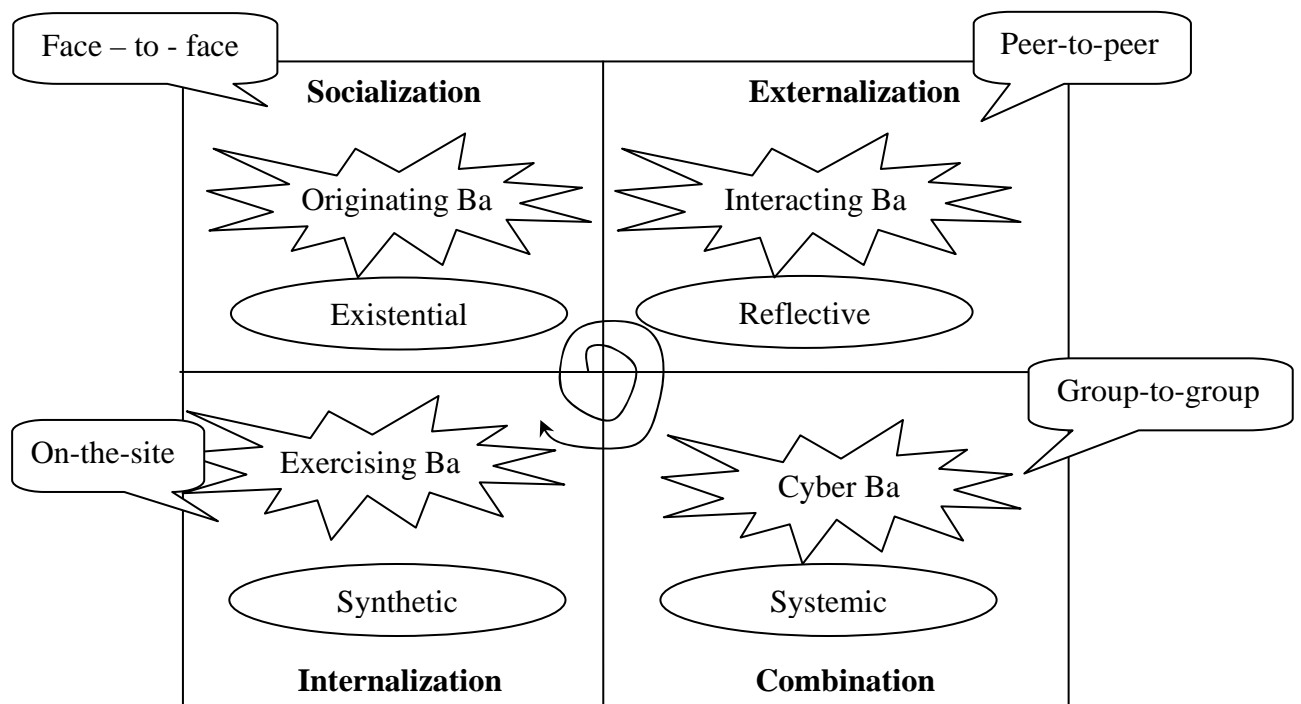


Schéma 1- Les quatre caractéristiques du Ba, d'après Nonaka et Konno, 1998 :46.

Le premier type est le *Ba originel*. C'est un endroit dans lequel les acteurs se rencontrent (physiquement), partagent des émotions, des expériences et confrontent leurs modèles mentaux. C'est ici que tout commence, que les individus déplacent les barrières entre eux et les autres et qu'émergent l'amour, l'attention, la confiance et l'engagement. Ce ba est lié à la phase de socialisation dont le secret réside dans les échanges en face à face. En l'absence, la connaissance tacite peine à se diffuser et à se créer dans l'organisation.

Contrairement au Ba originel, le *Ba interactionnel* est construit. Les personnes mises en présence ont été sciemment sélectionnées au vu de leurs capacités et compétences spécifiques afin de travailler ensemble. Ce type de Ba se retrouve dans les équipes en mode projet ou dans les groupes de travail entre pairs. Là, deux processus peuvent s'observer. D'une part, les individus partagent leurs modèles mentaux avec les autres et d'autre part, ils réfléchissent et analysent le leur. Ces deux processus peuvent expliquer et être à l'origine de la création de connaissance. Durant l'externalisation, le dialogue joue un

rôle clé. L'usage de métaphores et d'images facilite alors la création de connaissance.

Le *Ba exerçant (ou opérant)* supporte la phase d'intériorisation en favorisant la conversion de la connaissance explicite en tacite. La formation par un tuteur ou par des collègues est ici soulignée comme un moyen d'assurer cette modification du statut de la connaissance (Nonaka et Konno, 1998). En ce lieu (ou/et à ce moment), il est préférable de s'éloigner de l'analyse pour enseigner la bonne façon de faire, le mode opératoire souhaitable et préférer l'apprentissage sur le tas par l'auto-perfectionnement progressif.

Le *cyber Ba* est un lieu d'interaction virtuel et non un espace et un temps réels. Il est associé à la phase de combinaison du modèle SECI. Ce mode est soutenu par une multitude d'outils qui se sont développés ces dernières années comme les groupwares, les bases de données, les systèmes de gestion intégrée, etc.

Les modalités du Ba désormais mises à jour, il convient d'éclairer les différentes facettes de la mobilité avant de mettre en lumière les premiers résultats liés à leur rapprochement.

1.2 - La mobilité : une modification du contexte d'interactions

La mobilité est un moment particulier de la vie du salarié. Les hommes comme les outils deviennent de plus en plus mobiles. De nombreux travaux soulignent d'ailleurs la multiplication des mouvements entre les firmes et parlent de plus en plus de carrières nomades (Cadin, Bender et St Giniez, 2000). Au sein de l'organisation, la mobilité interne présente des intérêts managériaux majeurs : source de fidélisation du personnel (Bouttafirgue, 2001), elle permet d'améliorer l'employabilité des salariés en développant et en diversifiant leurs portefeuilles de compétences (Hall, 1996 ; Dany, 1997). Le déploiement des compétences spécifiques qui en découle est susceptible de renforcer l'efficacité des firmes (Favereau, 1986 *in* Dany, 1997). Plus généralement, on vante l'adaptabilité et la flexibilité du personnel qui en résulte. La mobilité interne est ainsi décrite comme un mécanisme de coordination informelle (Reger, 1999 *in* Mendez, 2002). Pourtant, bien qu'usuelle dans de nombreuses entreprises, très peu de travaux récents s'attachent à la mobilité interne de façon globale tant les réalités qu'elle englobe sont multiples.

D'abord, la gestion de la mobilité dans les organisations est une gestion ciblée. Elle apporte des réponses variées aux différents segments de salariés de l'entreprise (Guerrero, Cerdin et Roger, 2004). Comme les praticiens, les auteurs ont ainsi souvent attaché une attention plus particulière aux cadres ou se sont encore plus finement attachés à ceux d'entre eux repérés et désignés comme des talents ou des hauts potentiels (Dany et Livian, 1995 ; Dany, 1997 ; Guerrero et al., 2004).

Ensuite, concernant la forme de la mobilité, de nombreuses distinctions peuvent être opérées. Classiquement deux grands types de mobilité sont différenciés : la mobilité verticale et la mobilité horizontale c'est-à-dire le caractère promotionnel ou non de la mobilité. On parle de mobilité verticale/horizontale pour évoquer le mouvement qui a lieu au regard de l'organigramme. Une trajectoire horizontale n'induit pas nécessairement une progression dans l'organigramme, ni un changement de statut, contrairement à la mobilité verticale.

Au niveau de l'organisation, on distinguera plus finement les mobilités interfonctionnelles (Falcoz, 2004) des mobilités qui s'inscrivent dans une logique de filière promotionnelle. Au sein d'une même filière, les individus évoluent et développent toujours plus d'expertise dans le même univers métier, dans la même fonction⁵. Les salariés suivent une filière promotionnelle type dès lors qu'il existe au sein d'une activité ou d'une fonction, un certain nombre de postes à occuper avant de prétendre au poste supérieur.

Pour autant, dans certains cas, les responsabilités peuvent être bien différentes et le changement pour le salarié important. En effet, la mobilité horizontale englobe les mobilités dites fonctionnelles (= interfonctionnelle ou encore inter-métiers). Les manuels de gestion distinguent généralement les grandes fonctions suivantes dans les organisations de production : Comptabilité / Finance ; RH ; Production ; Vente. Le passage de l'une à l'autre de ces fonctions induit un changement de cœur de métier et fait état d'une mobilité dite interfonctionnelle. Souvent, les auteurs dressent un parallèle entre les cultures nationales et les cultures métier. Le terme de culture professionnelle est alors utilisé (Meier, 2006). Comme au sein des pays, dans chaque fonction de l'entreprise, des valeurs, un vocabulaire et des codes internes existent⁶ et facilitent la compréhension mutuelle et les échanges entre les personnes de même cœur de métier. Il existerait ainsi au sein de chaque organisation, plusieurs micro cultures qui co-habitent et se rejoignent dans les grandes lignes directrices, fondatrices de la culture générale de l'organisation. Les salariés d'une même fonction bénéficieraient de connaissances tacites cognitives (au sens de Nonaka) proches voire similaires.

⁵ La fonction regroupe plusieurs métiers indépendamment de leur positionnement hiérarchique. Le métier est l'ensemble des activités concourant, selon une même finalité, à la production d'un bien ou d'un service, regroupées selon des caractéristiques communes. Ex : gestion financière.

⁶ La formation initiale des plus qualifiés participe à l'émergence d'un tel sentiment. Livian rappelle d'ailleurs du système éducatif dans la construction des carrières professionnelles (Livian, 2004).

Changer de fonction engagerait donc le salarié à remettre en cause sa culture, à acquérir de nouvelles connaissances, un langage et des codes nouveaux, propres au nouveau métier. Des auteurs soulignent l'avenir de ces mouvements en les désignant comme des mouvements moins 'classiques'. Ils évoquent alors la notion de mobilité de reconversion (Dany et Livian, 1995). La caractéristique principale de ce type de mobilité est la rupture consécutive à l'éloignement entre les connaissances actuelles et les connaissances à mettre en œuvre dans le nouveau poste. Un effort important d'acquisition et d'intégration de connaissances nouvelles est à fournir ; celles-ci étant éloignées des connaissances familières, relatives au métier initial. Ces mouvements interfonctionnels correspondent plus à un moment particulier de la carrière qu'à une évolution professionnelle « naturelle » ou « quasi-naturelle » (Livian et Dany, 1995 :91). Il convient d'ailleurs ici de distinguer les salariés pour lesquels ces mobilités sont choisies et contribuent à l'élargissement de leur « *portfolio career* », des mobilités contraintes d'exclusion et de reconversion (Dubar, 2001). Dans le premier cas, la mobilité est désirée et participe à l'enrichissement personnel du salarié alors que dans le second cas, la mobilité est vécue comme une contrainte afin de conserver son emploi. Dans les deux cas, au niveau de l'individu, on assistera à une transition intermétier (Roques, 2004).

A la suite de Schein (1971), l'organisation sera considérée comme un cône qui dispose non seulement d'une dimension horizontale, verticale mais aussi d'une troisième dimension plus fine et subjective qui illustre l'élargissement *versus* le rétrécissement des responsabilités consécutif au mouvement, le rapprochement perçu par rapport au centre décisionnel. Cet auteur propose d'appeler cette dimension, dimension radiale. La mobilité fera donc état d'un mouvement horizontal ou vertical auquel viendra s'ajouter une dimension radiale qui s'attache plus à un ressenti, à un sentiment subjectif qu'à une donnée facilement identifiable sans discussion préalable avec l'individu concerné.

Il convient d'ajouter à ces différents types de mobilité, la modalité géographique qui, même au sein d'une seule et même organisation, peut

mettre en jeu des cultures régionales et nationales différentes et donc des schémas d'interprétations variés.

Finalement, la mobilité s'appréciera au regard de quatre modalités cumulatives :

- son impact structurel sur l'organigramme (mobilité verticale *versus* horizontale) + sa dimension radiale ;
- sa dimension géographique ;
- ses caractéristiques fonctionnelles (intra *versus* inter-fonctionnelle) ;
- degré de contrainte⁷ (mobilité désirée *versus* contrainte).

2- METHODOLOGIE SUIVIE

Afin de répondre aux différentes questions soulevées par le rapprochement du concept du Ba à la mobilité interne, nous avons mené une série d'entretiens auprès de vingt-cinq salariés d'un même établissement. Les salariés appartenant tous à la même organisation partagent déjà un certain nombre de valeurs communes. Pourtant les interviewés forment un échantillon assez hétéroclite. Certains arrivent tout droit d'autres sites de production en France ou à l'étranger et d'autres vivent un changement de poste de travail mais restent dans le même établissement voire dans le même environnement de travail.

L'organisation étudiée évolue dans un secteur de pointe : le milieu du semi-conducteur. Elle dispose de quatre grandes zones de production en France. Sur chacune de ces zones, il peut exister un ou plusieurs sites de production géographiquement proches. Généralement, ils se situent dans la même ville ou dans des villes de la périphérie proche (- de 20 km). Elle est présente en Europe, en Amérique et en Asie. L'établissement qui nous intéresse est un des établissements de l'entreprise qui bénéficient de la plus grande expérience de production (plus de 30 ans) et cumule les fonctions de

⁷ Cette dernière dimension s'apprécie plutôt suivant un continuum qui va d'une mobilité désirée à une mobilité totalement subie. Par la suite, afin de ne pas trop alourdir les tableaux, elle sera considérée comme choisie ou contrainte suivant la position active ou passive de l'acteur dans la démarche de changement de poste.

support et de production. Le site profite également de la présence d'un service de recherche et développement sur place.

Le choix de ce secteur pour cette étude n'est pas anodin. Le changement y est omniprésent et la vitesse d'adaptation un facteur clé de succès. Aussi, savoir gérer mieux la mobilité de ses employés et donc leur flexibilité interne est particulièrement crucial pour une telle organisation. Par ailleurs, dans ce domaine d'activité, la connaissance et sa gestion sont au cœur de la stratégie de l'organisation. Des efforts permanents sont mis en œuvre afin de faciliter les échanges entre les différents sites de production et au sein d'un même établissement pour que l'information et la connaissance se diffuse plus vite et mieux. L'objectif étant de ne pas réinventer la roue à chaque fois et de ne pas perdre du temps dans des développements qui auraient déjà été engagés auparavant dans un autre service. Le temps est comme ailleurs synonyme d'argent mais il est, plus que dans d'autres secteurs, le secret de la survie et de l'avantage concurrentiel.

Au moment où nous rencontrons pour la première fois nos interlocuteurs, ils viennent tout juste de changer de poste dans l'entreprise. Le cas le plus extrême montre un écart entre notre première rencontre et le changement de poste d'environ six mois. Les entretiens menés abordent différents thèmes autour des difficultés rencontrées au moment de la mobilité. A la fin de l'entretien, nous convenons ensemble du moment pertinent pour nous revoir. Là, les personnes interrogées choisissent une date à partir de laquelle ils pensent qu'il seront plus autonomes sur certains points (parce que c'est ce qui est attendu d'eux ou parce que c'est la période qu'ils se sont eux-mêmes fixée), une date proche de la fin programmée d'un projet particulier ou du départ annoncé d'une personne du service, ... Quand les personnes n'ont pas d'idées préconçues ou de date butoir,

nous fixons arbitrairement une rencontre après 6, 9 ou 12 mois sur le poste. Finalement, à ce jour, nous avons mené plus de soixante-dix entretiens semi-directifs. Le suivi des personnes interrogées s'échelonne de deux entretiens à cinq entretiens par personne. Chaque entretien dure au minimum une heure et les plus longs près de deux heures et demie mais la moyenne avoisine généralement une heure trente.

La méthode d'analyse est clairement qualitative et tente de faire émerger de nouvelles connaissances des données recueillies. La confrontation au modèle de Nonaka et de ces co-auteurs se révèle particulièrement riche tant les propos récoltés font apparaître un nombre important de problématiques relatives aux connaissances : à leur acquisition, à leur diffusion et à leur création. Notons ici que le guide d'entretien, identique pour tous lors du premier entretien puis personnalisé ensuite au regard des problématiques qui ont émergé, ne fait pas état de questionnement relatif aux connaissances. La connaissance est un thème émergent que nous avons pris soin de proscrire de notre guide initial. Pour illustrer et apporter des fondements empiriques à nos premiers résultats, nous restituerons par la suite des extraits de ces entretiens.

Contrairement aux études précédentes, notre étude s'attache ici à l'ensemble du personnel et questionne la mobilité de tous les segments du personnel. Avant de discuter plus profondément les résultats, il convient ici de détailler l'échantillon des personnes interrogées. Le tableau suivant reprend les grandes caractéristiques de l'échantillon : le **statut** reprend les grandes distinctions propres à l'établissement étudié : opérateur, technicien, cadre, la **dimension géographique** de la mobilité, la **dimension radiale** et le **changement de cœur de métier (ou mobilité interfonctionnelle)** et le **degré de contrainte**.

STATUT	Effectif	%age	Formation	Mobilité intra-site / géographique	Dimension radiale	Changement de cœur de métier	Degré de contrainte
OPERATEURS	6	24%	de CAP à Bac	1 cas de mobilité géographique soit moins de 17%	- 3 cas positifs 50% - 3 cas négatifs 50%	1 cas de mobilité intra-fonctionnelle sinon tous les autres sont des changements forts	- 2 cas de mobilités choisies (dont la mobilité géographique) soit 1/3 des cas - 2/3 des mobilités sont contraintes
TECHNICIENS	8	32%	de Bac+2 à Bac+4	1 cas de mobilité géographique (retour d'expatriation) soit 12,5%	-3 cas positifs 37,5% -5 cas négatifs 62,5%	- 50 % changent de cœur de métier - 50% restent dans le même cœur de métier	- 2 cas de mobilités contraintes soit 25 % - 75% des mouvements sont désirés et attendus (6 cas)
CADRES	11	44%	Bac + 5 dont 36% ayant atteint ce niveau par une FC	7 cas de mobilité géographique soit 65%	-8 cas positifs 73% -3 cas négatifs 27%	aucun cadre ne change de cœur de métier	- 6 cas de mobilités sont contraints dont toutes les mobilités intra-sites. - 5 cas de mobilités désirées
TOTAL	25	100%	x	9 cas	- 14 cas positifs - 11 cas négatifs	- 9 cas de mobilité interfonctionnelle - 16 cas de mobilité intrafonctionnelle	- 13 mobilités choisies - 12 mobilités contraintes

Tableau 1. Présentation générale des cas étudiés

Dans ce tableau, nous avons préféré mettre en avant la dimension radiale plutôt que la verticalité ou horizontalité du mouvement. En effet, généralement, une dimension radiale positive présente une certaine hausse dans l'organigramme ou au moins une augmentation des responsabilités alors qu'une dimension négative reflète une rétrogradation qui, si elle n'est pas visible sur l'organigramme, est sensible en terme d'attributions.

3- RESULTATS ET DISCUSSION : LA MOBILITE AU REGARD DU BA

Différents types de mobilités ont été mis en avant et doivent être questionnés. Dans cette partie, nous reprendrons les résultats émergeant de notre terrain suivant le type de mobilité observée et interrogerons à chaque fois la capacité de la mobilité à créer un Ba.

3.1 - Mobilité intra / interfonctionnelle

Lors d'une mobilité interfonctionnelle, le salarié mobile doit faire un effort d'apprentissage conséquent afin d'acquérir toutes les connaissances nécessaires à

l'exercice de son nouvel emploi. L'annexe 1 présente un tableau récapitulatif des neuf cas étudiés. Dans l'entreprise observée, aucun cadre n'est mis face à ce challenge. Les cadres sont généralement des personnes qui se sont spécialisées dans un domaine et montrent un niveau de formation conséquent (bac + 5). Un lien entre le niveau de formation initiale et la stabilité dans un métier particulier est clairement établi (Feldman et Ng, 2007). Ce dernier influence le type de mobilité probable de ces individus. Le niveau de formation constitue en effet une barrière à la sortie qui oriente l'évolution des cadres dans un même univers et favorise l'encastrement dans un métier tant l'investissement initial en formation a été lourd (Schniper, 2005).

Pour les autres (opérateurs et techniciens) dont le niveau de formation est moindre, la démarche de l'établissement démontre une nette préférence pour la méthode de formation sur le tas (parfois complétée par une formation plus théorique en salle pour les techniciens). Le nouvel arrivant se forme ainsi systématiquement auprès de ses collègues et / ou de son supérieur hiérarchique. La société cherche clairement à privilégier le Ba opérant.

Cette méthode apparaît comme un moyen de diffuser des connaissances qui auparavant n'étaient pas partagées comme en témoigne cet extrait :

« Il n' y a vraiment que Christophe qui sait faire [cette opération], c'est lui qui m'apprend. Personne ne sait faire sinon » (Entretien B. opératrice)

Le Ba révélé ici est à la fois un Ba opérant mais aussi originel puisque des connaissances tacites y sont également transmises. Finalement, en modifiant la structure de l'équipe, la mobilité réaffecte la détention et l'utilisation des connaissances dans l'organisation et offre un espace de partage de la connaissance unique. L'arrivée de la personne mobile fournit ainsi un moment de transmission privilégié de la connaissance unique (tacite comme explicite).

Pour autant, l'écart entre les connaissances actuellement détenues et les connaissances nécessaires afin d'exercer et d'être reconnu comme opérationnel et compétent peut être trop lourd à porter pour la personne.

« En fait, je suis arrivée un petit peu [...] Et oh mon Dieu ! Je ne savais rien faire, j'avais l'impression de... En fait oui, je ne savais pas faire grand-chose sauf qu'il fallait tout de suite savoir [...] et je me suis sentie dépassée, noyée, submergée, incompétente, incapable, bonne à rien mauvais en tout, une catastrophe !! » (Entretien F, technicien)

Cet extrait illustre combien les pratiques de formation sur le tas et en salle sont complémentaires. La formation en salle doit s'attacher aux connaissances explicites et/ou de base alors que la formation sur le tas, elle, doit se concentrer sur les connaissances d'ordre tacite. L'organisation doit organiser le Ba afin que la rencontre soit profitable pour les deux parties. En effet, en l'absence (ici la personne a elle-même décidé de son plan de formation), l'échec du partage de connaissance entraîne un échec de la mobilité puisque le mobile n'arrive pas acquérir les connaissances suffisantes pour occuper son poste.

« C'est dommage parce qu'elle m'a quand même montré certaines choses mais la façon dont ça s'est passé, j'aurais peut-être mieux vécu le changement si je m'étais laissé le temps et si je n'avais pas eu affaire à elle, ça n'aurait peut-être été pas plus mal en fait. » (Entretien F, Technicien)

Cet extrait rappelle que toute rencontre de deux personnes (ou plus) ne donne pas

nécessairement lieu à un partage ou à une création de connaissance nouvelle bien que leurs modèles mentaux soient différents. En effet, ici le manque d'entente entre la formatrice (personne qui quittait le poste) et la nouvelle arrivée a fait échouer la mobilité. Comme les résultats sur le transfert de connaissance l'ont mis en avant, le processus est loin d'être « magique » et les dimensions relationnelles entre la source de la connaissance et son récepteur s'affirment comme des éléments centraux pour expliquer la réussite ou l'échec du transfert (Darr, Argote, Epple, 1995 ; Szulanski, 1996, 2000 ; Berthon, 2003).

Le Ba opérant ne peut donc s'exercer sans au préalable, l'instauration de conditions minimales d'amour, de confiance, d'engagement et d'attention. Ces dimensions ont été désignées par nos auteurs comme des dimensions qui émergent du Ba (Nonaka et Toyama, 2005). L'extrait précédent illustre combien ces dimensions sont nécessaires à la construction d'un climat propice aux échanges. Elles ne sont donc pas des effets mais des causes de la création de connaissance dans l'organisation. Ce sont des construits qui en amont participent au processus et se renforcent ou s'effritent au cours de ce dernier. Elles sont nécessaires à la création d'un Ba et évoluent dans le temps au fil des interactions qui y ont lieu.

En présence des conditions préalables, la mobilité interfonctionnelle apparaît comme un lieu propice au partage de la connaissance tacite et explicite. L'utilisation et la réplique des connaissances sont ici soumises à des conditions d'acceptation de la connaissance qui dépendent autant des processus de formation mis en place par l'organisation que des relations entretenues entre le mobile et les personnes en charge de sa formation. Dans ce contexte, le mobile doit acquérir et développer un certain nombre de connaissances avant d'espérer créer de la connaissance nouvelle dans son nouveau service.

Lors d'une *mobilité intrafonctionnelle* c'est-à-dire lorsqu'il n'y a pas de changement véritable de cœur de métier, les connaissances antérieures servent de base à la construction des nouvelles connaissances. Plus précisément,

puisque le mobile arrive avec un certain nombre de connaissances déjà bien ancrées, nos entretiens montrent que le mobile a alors tendance à aller chercher l'information nécessaire à la création de connaissance en dehors de son propre service⁸. Ainsi, il cherchera des solutions dans l'expérience des autres sites de l'organisation :

« Les [réunions inter-sites] ça permet de voir les gens et puis ça permet de les connaître et puis après on communique par e-mail, on s'envoie des fichiers, on se téléphone...[...] là on est fortement encouragé à aller chercher des solutions dans les autres sites avant de commencer à aller chercher par nous-mêmes. Ça fait gagner du temps. » (Entretien Y, Cadre)

Ici, l'expertise développée dans la fonction oriente la recherche d'informations vers des sources éloignées. Les sources proches partageant des informations redondantes (Granovetter, 1977). Dans le cadre de la mobilité intrafonctionnelle, l'échange et le partage de connaissances s'appuient sur un cyber Ba. Contrairement à nos intuitions, la mobilité peut constituer un cyber Ba. Les entretiens révèlent cependant que ce Ba ne saurait exister et persister sans rencontres en face à face préalables. Le Ba originel et/ou interactionnel vient ici en support et soutien à la création et à la persistance du cyber Ba.

La recherche d'information entre les différents sites, l'accès à l'expérience et aux connaissances des autres sites de l'organisation peuvent aussi être liés à une mobilité géographique.

3.2 - Mobilité géographique

Neufs des personnes rencontrées ont changé de sites de production et vivent donc une mobilité géographique. Parmi elles, aucune n'a été confrontée à un changement fonctionnel. Le principal changement auquel, les mobiles doivent ici faire face est l'adaptation au nouvel établissement puisque les connaissances nouvelles à acquérir restent dans leur domaine de compétences. Le tableau suivant met donc en regard les trois autres caractéristiques des cas étudiés : le degré de contrainte et la dimension radiale et le statut de la personne interrogée.

⁸ L'annexe 2 rend compte des 16 cas étudiés.

Degré de contrainte / Dimension radiale	choisie	contrainte
positive	5 cas (4 cadres et 1 opé) 56%	2 cas (2cadres) 22%
négative	2 cas (1 cadre et 1 technicien) 22%	0

Tableau 2. Degré de contrainte et dimension radiale des mobilités géographiques suivant le statut

Globalement, les cas de mobilités étudiés reflètent une vision très positive de la mobilité géographique dont la grande majorité des cas fait état d'un élargissement des attributions (dimension radiale positive). Les deux personnes ressentant un rétrécissement de leur pouvoir décisionnel sont des personnes qui reviennent d'expatriation. Lors de cette expérience des plus riches, elles ont eu l'opportunité d'élargir énormément leurs attributions. De retour en France, ils ne bénéficient plus du même pouvoir décisionnel⁹.

Dans le cadre d'une *mobilité strictement géographique*, c'est-à-dire lorsque le mobile change de site de production mais que son métier reste le même et qu'il s'intéresse toujours à la même partie du process de fabrication, il s'agit pour le salarié de s'adapter à son nouvel environnement et aux produits fabriqués (tous les sites ne fabriquent pas toujours les mêmes produits mais utilisent des technologies similaires).

« 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 » (Entretien L, Cadre)

La comparaison des deux environnements permet de faire émerger des zones

⁹Un autre cas d'expatriation a été étudié mais ce dernier à donner place à une dimension radiale positive. Notons que contrairement aux deux cas précédents, l'expatrié est allé, pour un projet particulier, exercer ses talents dans un site de production à forte expérience de production. Les deux premiers sont allés s'immerger dans un des nouveaux pays émergents et sur un site de production récent.

d'amélioration potentielles. Le salarié arrive en effet avec son expérience et sa connaissance de l'environnement et des techniques de son ancien site :

« Il y a des choses que je vais mettre en oeuvre moi sur la technologie que je tire finalement de mon expérience d'avant [...], je vais essayer de mettre en place des choses qui étaient en place là-bas et qui ne le sont pas ici [...]. Ce procédé, ça permettra, si on y arrive bien sûr, de réduire la taille de ces puces. » (Entretien D, Cadre)

Dans ce secteur, la taille des puces constitue une condition de survie à double titre. D'une part, elle fait partie des priorités des clients qui veulent toujours miniaturiser et alléger leurs produits. D'autre part, en production, si les puces fabriquées sont plus petites, cela permet de produire en plus grande quantité et de réaliser des économies d'échelle. Ainsi, la mobilité apparaît comme un lieu d'externalisation de la connaissance, un Ba interactionnel. Le mobile va expliciter des choses qui étaient normales et usuelles sur son ancien site afin d'en faire naître une nouvelle connaissance, forte des dissemblances entre les sites qu'il a parcouru. La mobilité géographique crée physiquement un espace temps et un lieu réel de combinaison des connaissances entre des individus auparavant. En permettant à modèles de pensée et des modes opératoires différents de se rencontrer et de se confronter, elle rend possible l'accès à des connaissances auparavant inaccessibles et incite le salarié mobile à extérioriser les connaissances tacites enfouies capables de créer de la valeur sur son nouveau site.

Ce ne sont pas les seuls avantages de la mobilité géographique puisque cette dernière permet de s'appuyer sur des liens forts, tissés au préalable afin de faciliter le partage de connaissances entre les sites. L'expérience partagée avec l'ancien site fonde la force des liens, basée sur les relations antérieures. Elle permet d'accepter la connaissance directement et sans vérification. Ici, une réplication parfaite de la connaissance (sans adaptation à son nouveau contexte) est ainsi possible.

« Régulièrement j'ai mes collègues de [mon ancien site] au téléphone pour savoir s'il y a des points que nous¹⁰ avons regardés plus précisément. Donc

¹⁰ Ici le 'nous' désigne son ancien site. Ce cadre ne s'identifie pas encore à son nouveau site et se sent toujours partie prenante de l'ancien.

cela permet de faire des analyses mais en ayant beaucoup plus d'informations. [...] Les gros points positifs c'est aussi de récupérer un maximum d'informations techniques notamment, voir qu'est-ce qu'ils ont vu à côté, comment ils ont résolu leurs problèmes, des choses comme ça, des choses qu'on peut vraiment facilement exploiter sans avoir à refaire ce qui a déjà été fait. (Entretien U – cadre)

Ce verbatim montre combien la mobilité interne offre de nouvelles formes de recherche d'informations et permet de trouver la connaissance pertinente plus rapidement. La connaissance du 'qui fait quoi' dans l'autre site et la confiance préalablement construite permettent de gagner du temps dans ce secteur où la rapidité est un facteur concurrentiel. A nouveau, le cyber Ba s'appuie sur une relation antérieure forte basée sur des échanges en face à face où la confiance a su émerger et perdurer.

Les différents sites de production sont mis en concurrence par un benchmark interne qui rend parfois la coopération et le partage d'informations entre les sites difficiles.

« J'ai gardé quelques relations là-bas qui n'ont pas été négligeables parfois... Parce que c'est vrai que cela reste en fait assez difficile même si on est une entreprise, on sent que les [établissement locaux] sont malgré tout de petites entités. On a presque l'impression de ne pas rentrer dans la même entreprise à chaque fois, donc ça, c'est un petit peu bizarre. Et la communication entre chaque établissement est un petit peu difficile. » (Entretien X, Technicien).

Aussi de fréquents manques de collaboration nous ont été contés qui ont pu être dépassés par une connaissance fine et la persistance de liens avec les autres établissements.

Donc moi, c'est vrai que le fait d'avoir des relations [sur un autre site à l'étranger], cela nous a aidé dernièrement parce qu'on avait des problèmes sur un équipement, sur une pièce d'équipement en particulier et on savait qu'ils utilisaient les mêmes mais apparemment les questions qui étaient posées étaient un peu sans retour. Moi, je connaissais une personne [...] et donc je savais qu'en lui demandant j'aurai forcément un bon retour et donc ça a été le cas. (Entretien X, Technicien).

Cet extrait montre combien, malgré l'appartenance à un même groupe qui fabrique le même type de produit et sous le même nom, l'entreprise peine à assurer une communication fluide entre ses différents sites de production.

Aussi, pour obtenir des informations plus riches ou sur des aspects plus pointues et techniques, qui touchent à des sujets sensibles, des relations fortes sont nécessaires et la préexistence d'un Ba originel et / ou interactionnel s'affirme là encore comme un préalable indispensable à l'existence d'un cyber Ba.

Dans le cadre d'une *mobilité géographique avec changement de métier*¹¹, l'expérience antérieure joue un rôle clé dans la compréhension des modèles mentaux et des informations diffusées par le nouvel environnement.

Comme ce ne sont pas les mêmes technologies, je ne vois pas forcément tous les phénomènes qui peuvent arriver [...], mais globalement ce qui est important c'est que je suis vraiment capable de comprendre tout le monde. J'ai pu acquérir le langage tout au long de mon expérience [dans l'ancien site] qui fait aujourd'hui que si on me dit qu'on ne peut pas parce qu'on a [telle technologie] qui ne va pas parce que telle chose, je suis capable de le comprendre. (Entretien C, Cadre)

Les différents sites travaillant sur des technologies proches et parfois similaires, partagent un langage et un vocabulaire communs, propres à l'entreprise. Les systèmes mentaux des salariés sont donc proches et les échanges sont facilités. La conversion de connaissance tacite par la socialisation et l'externalisation peut alors être plus rapide. La mobilité au sein d'une même entreprise fournit un cadre privilégié d'investigation sur la création et le partage de la connaissance tacite. Les acteurs bénéficient en effet d'une vision partagée, d'un vocabulaire maison commun et d'une identification forte à l'entreprise¹² qui

¹¹ Il convient ici de distinguer le changement de métier du changement de fonction (= changement de cœur de métier), le premier étant beaucoup moins large que le second. Rappelons ici que les cas rencontrés ne font pas état d'un changement fonctionnel allié au changement géographique car ce double changement est jugé comme trop risqué par le service R.H. . On retrouve donc ici des personnes qui ont changé d'étapes du processus de fabrication mais qui continuent de développer des connaissances proches de leurs connaissances antérieures.

¹² Ces trois facteurs ne sont pas détaillés ici mais apparaissent particulièrement saillants d'après notre analyse.

favorisent la compréhension mutuelle (Daft et Lengel, 1986, 1987, 1988). Ces éléments apparaissent comme constitutifs d'un Ba originel et opèrent comme des facilitateurs du partage et de la création de connaissance nouvelle, renforçant et soutenant les relations entre les salariés de la même entreprise par le partage de connaissances tacites cognitives communes liées à l'appartenance organisationnelle.

3.3 - Mobilité structurelle

Dans le cas d'une *promotion*, souvent le mouvement induit un déplacement des compétences attendues. Aussi, les connaissances deviennent de moins en moins techniques pour être de plus en plus managériales.

Je n'aurai jamais le niveau de connaissances [techniques] sur tout le reste que j'avais quand j'étais en [secteur I]. Ce n'est pas possible et puis ce n'est pas ce qu'on me demande non plus (Entretien Q, Cadre ancien Technicien)

Fort de leur expérience, les mobiles doivent être capables de généraliser leurs connaissances et de prendre de la hauteur, d'adopter ce que d'autres nomment « *a bird's eye perspective* » et devenir des activistes de la connaissance (Nonaka, Von Krogh et Voelpel, 2006). La même personne ajoute ainsi plus loin :

Techniquement de part ma formation, mes connaissances, mon expérience et ma logique, j'arrive même sans connaître parfaitement ce genre d'équipements parce que je ne les ai jamais dépannés, je suis capable de leur donner une logique, de structurer les choses, ce qui permet de résoudre des problèmes même si je ne connais pas la technique. [...] j'ai pu identifier les différents gros sous-ensembles et donner des idées et donc après ils me disaient « ah bah non, ça, ce n'est pas possible. On ne peut pas le faire, ça par contre, on peut le faire ». Avec la démarche analytique en fait, j'ai pu les orienter vers la solution et ils ont résolu la panne dans l'après-midi » (Entretien Q, Cadre ancien Technicien)

Cet extrait illustre clairement combien l'arrivée d'un nouveau membre, avec des compétences moins ancrées et moins techniques peut servir à prendre du recul à chercher de nouveaux modes de résolutions des problèmes. Obligé à s'éloigner des connaissances purement techniques et souvent très explicites, le mobile oriente la démarche

de création de la nouvelle connaissance vers une co-construction de la solution appropriée née de la confrontation de connaissances très ancrées et de connaissances plus tacites cognitives (et non techniques), qui ont pris plus de hauteur et de la distance par rapport à la pratique. La prise en compte de nouvelles responsabilités invite le mobile à interroger ses schémas et modèles mentaux. Elle crée en cela un Ba interactionnel qui à la fois remet en cause les modèles mentaux du mobile et invite ses nouveaux collaborateurs à eux aussi, questionner les leur.

Trois des cas étudiés induisent un changement de statut de la personne interrogée (soit une véritable promotion) mais la majorité des mouvements étudiés conduisent les individus à profiter d'un mouvement qu'ils considèrent comme positif car il leur permet d'avoir un travail plus intéressant, de manager plus de personnes, d'avoir un plus grand pouvoir décisionnel (dimension radiale positive). Quatorze des personnes de notre échantillon soit un peu plus de la moitié considèrent à ce jour que la mobilité a été bénéfique. Dans certains cas, une dimension radiale était présente lors des premiers entretiens, puis, au fil du temps, gagnant en autonomie grâce à leur expérience sur le poste, certains individus se sont montrés déçus et ont inversé leur sentiment à ce sujet au cours de l'étude.

La *mobilité horizontale* a déjà été détaillée dans les cas de mobilité interfonctionnelle et géographique. Aussi plutôt que de revenir sur cette dimension, nous nous attacherons à interroger les conditions préalables et les raisons de la mobilité afin de voir si ces dernières affectent la capacité de la mobilité à créer un espace de Ba.

3.4 - Mobilité contrainte

La mobilité est parfois une nécessité pour l'individu s'il désire rester dans l'organisation. Aussi des raisons stratégiques ou économiques peuvent influencer les postes dont l'organisation a besoin (quantitativement et qualitativement) et réorienter des individus d'un poste à l'autre sans qu'ils ne l'aient réellement désiré. Dans de telles conditions, les mobilités « contraintes » permettent-elles aussi de créer un espace privilégié de partage et création de connaissance alors que le

mouvement n'était pas souhaité ? Dans les exemples évoqués auparavant, les interviewés avaient ardemment décidé et souhaité le changement en train de s'opérer.

Dans le cas où la mobilité est vécue comme une contrainte, il apparaît que le nouveau poste occupé doit être légitimé auprès des autres salariés alors que ce n'est pas le cas chez les personnes ayant impulsé la démarche de changement.

c'est un métier à part entière, on a l'impression un petit peu au début, les gens ont l'impression que je me promène beaucoup mais c'est vrai que je me promène beaucoup, mais c'est fait exprès ! (Entretien F, opératrice)

Dans un tel contexte, il convient alors que le nouveau métier soit pris comme un challenge, un défi personnel afin que la personne s'investisse et tente d'apporter quelque chose sur son nouveau lieu de travail et qu'un Ba puisse apparaître. Ainsi, il faut dépasser le stade de la déception et de la remise en cause forcée (liée au changement de métier) afin de commencer à concevoir le nouveau milieu professionnel comme un endroit fécond de partage de connaissances. Ainsi, une femme ayant été contrainte à quitter son poste de management à la production pour un poste à la sécurité, nous a tenu, non sans humour, les propos suivants :

Il faut que je passe du temps [à me former] sur tous les secteurs hors fabrication, parce que pour la fabrication, sur ce qui est technique sur les postes, je n'ai pas besoin de passer du temps là-dessus... Ca depuis le temps, j'ai acquis pas mal de connaissances, je pourrais peut-être même former mes collègues (ton ironique) ! Je leur ai dit l'autre jour parce que dans le plan de formation que m'a donné [mon supérieur hiérarchique], il y a une formation process [production] donc ça je pense que je peux m'en passer et je lui ai proposé de former mes collègues ! (Entretien F, opératrice)

Dans le cas, où la mobilité a été contrainte, il convient que la personne dépasse ses freins initiaux et ses éventuelles réticences envers son nouvel emploi (notamment lorsque la mobilité est contrainte et que sa dimension radiale est négative) afin que le mouvement puisse s'instaurer en tant que Ba et être à l'origine de création, d'utilisation et de partage de connaissances dans l'organisation.

CONCLUSION

Dans cet article, nous avons tenté de rapprocher les différentes formes de mobilité à la lumière du concept de Ba proposé par Nonaka et ses co-auteurs. La mobilité est apparue dans bien des contextes et à des moments différents (dès le changement de poste ou plus tard) comme un temps d'interactions particulièrement fécond soulignant l'importance des dimensions sociales dans la création et le partage de la connaissance dans l'organisation.

Contrairement, à notre intuition, la mobilité peut constituer un cyber Ba et permettre le partage de connaissances entre des personnes distantes. Nos résultats soulignent néanmoins qu'un tel lieu n'est envisageable que si une autre forme de Ba préexiste et que la relation entre les parties qui échangent s'appuie sur des rencontres et des liens forts tissés auparavant. La mobilité géographique apparaît particulièrement pertinente dans ce domaine. La perdurance des liens entretenus avec des personnes du site quitté est soutenue par les moyens de communication à distance. Ces derniers permettent de poursuivre les échanges et le partage de connaissance et d'informations qui ne peuvent plus s'effectuer de visu.

BIBLIOGRAPHIE

Argote L. et Ingram P. (2000), « Knowledge Transfer : A Basis for Competitive Advantage in Firms », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82,1, pp. 150 - 169.

Berthon B. (2003), « Pour une approche globale du transfert de connaissance : une illustration empirique à l'intra-organisationnel », *XIIème conférence de l'AIMS*

Bouffartigue P. (2001), *Les cadres : la grande rupture*, Editions La découverte, collection Recherche.

Cadin L. , Bender A-F. et de Saint Giniez V.(2000), « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 37, pp.76-96.

Daft R.L. et Lengel R.H., (1986), "Organizational information requirements, media richness and structural design", *Management Science*, 32, 5, pp. 554-571.

Au sein du site, la mobilité permet de réallouer les responsabilités et aboutit à un partage de l'information et de la connaissance unique quand les personnes en interaction entretiennent de bonnes relations. Le service R.H. a donc la charge de s'assurer que les personnalités mises en interaction seront capables de faire émerger la confiance, le respect et l'engagement s'il veut s'assurer de ce partage.

Dans le cadre de mobilités interfonctionnelles, la formation apparaît comme un moment de socialisation très fort qui pour être efficace doit une fois de plus mettre en relation les bonnes personnes (personnalités capables de s'entendre et de travailler ensemble) mais aussi bénéficier de bases génériques solides. La formation précoce auprès d'un expert a de fortes chances d'aboutir à des résultats médiocres si le mobile ne bénéficie pas auparavant de bases minimales de connaissances explicites générales.

Finalement, l'étude de cet établissement fournit un aperçu qui permet aux praticiens de compléter leurs modes de pensée et d'interroger leurs pratiques à la lumière de ces premiers éléments de réflexion.

Daft R.L., Lengel R.H., Trevino L.K. (1987), "Message equivocality, Media Selection and Manager Performance : Implications for Information Systems", *MIS Quarterly*, pp. 355 – 366.

Daft R.L. et Lengel R.H., (1988), "The selection of communication media as an executive skill", *The Academy of Management Executive*, 11, 1, p 225-232.

Dany F. et Livian Y-F (1995), *La gestion des cadres : pratiques actuelles et pistes d'évolution*, Vuibert.

Dany F. (1997), *La Promesse d'employabilité : un substitut à la promesse de carrière ?*, Thèse de Doctorat, Université Lyon III.

Darr E. , Argote L. and Epple D. (1995), "The acquisition, Transfert , and Depreciation of knowledge in Service Organizations : Productivity in franchises", *Management Science*, 41,11, pp. 1750-1762.

- Darr E. and Kurtzberg T.R. (2000), "An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82,1, pp. 28-44.
- Dubar C. (2001), *La crise des identités*, PUF, Collection Lien social.
- Falcoz V. (2004) « Modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion des carrières au sein des marchés internes du travail », in S. Guerrero, J-L. Cerdin et A. Roger, *La gestion des carrières*, Paris, Vuibert, coll. AGRH.
- Feldman D. C. & Ng T. (2007), "Careers: mobility, embeddedness and success", *Journal of Management*, 33, 3, pp. 350-377.
- Galbraith C.S.(1990), "Transferring Core Manufacturing Technologies in High-Technology Firms", *California Management Review*, Summer, pp.56-70.
- Guerrero S., Cerdin J-L. et Roger A. (2004), *La gestion des carrières*, Paris, Vuibert, collection AGRH.
- Granovetter M.S. (1973), "The Strength of weak ties", *American Journal of Sociology*,78, 6, pp.1360-1380.
- Hall D.T. (1996), *The Career is dead-long live the career: a relational approach to careers*, Jossey-Bass Publishers.
- Kim L. (2000), « The Dynamics of Technological Learning in Industrialisation », *International Social Science Journal*, 33 p.
- Kogut B. & Zander U. (1993), « Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation », *Journal of international business studies*, 4, pp. 625-645.
- Kogut B. & Zander U. (1995), "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities : An Empirical Test", *Organization Science*, 6, 1, pp. 76-92.
- Liebeskind J.P., Olivier A.L., Zucker L & Brewer M. (1996), « Social Networks, Learning, and Flexibility : Sourcing Scientific Knowledge Biotechnology Firms », *Organization Science*, 7, 4, pp. 428-443.
- Madsen T.L., Mosakowski E.& Zaheer S. (2003), « Knowledge Retention and Personnel Mobility : the Nondisruptive Effects of Inflows of Experience », *Organization Science*, 14, 2, pp. 173 -191
- Meier O. (2006), *Le management interculturel*, Dunod, collection Gestion supérieur
- Mendez A. (2002), "Globalisation de la R&D : quel rôle pour la mobilité internationale ? Le cas de multinationales implantées en Europe », 13^{ème} Congrès de l'AGRH, Nantes, 13p.
- Minbaeva D.B. (2005), « HRM practices and MNC knowledge transfer », *Personnel Review*, 34, 1, pp. 125-144.
- Nonaka I. (1991), « The knowledge-Creating Company », *Harvard Business Review*, pp. 96-104.
- Nonaka I. (1994), "A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5, 1, pp. 14-37
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), *La connaissance créatrice*, De Boeck Université.
- Nonaka I. et Konno N. (1998), The concept of Ba: Building for Knowledge Creation, *California Management Review*, 40:3, pp. 1-15.
- Nonaka I. et Teece D.J. (2001), *Managing Industrial Knowledge : Creation, Transfer and Utilization*, Sage Publications.
- Nonaka I. et Toyama R. (2002), "A firm as a dialectical being : towards a dynamic theory of a firm", *Industrial and Corporate Change*, 11:5, pp. 995-1009.
- Nonaka I. et Toyama R. (2003), "The knowledge-creating theory revisited : knowledge creation as a synthesizing process", *Knowledge Management Research and Practice*, 1, 1, pp. 2-10.
- Nonaka I. et Toyama R. (2005), "The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis", *Industrial and Corporate Change*, 14, 3, pp. 419-436.
- Nonaka I., von Krogh G. et Voelpel S. (2006), "Organizational Knowledge Creation Theory : Evolutionary Paths and Future Advances", *Organization Studies*, 27, 8, pp. 1179-1208.
- Polanyi (1962), *The tacit dimension*, London : Routledge and Kegan Paul Ltd.
- Roques (2004), « L'ajustement aux transitions de carrières » in S. Guerrero, J-L. Cerdin et A. Roger, *La gestion des carrières*, Paris, Vuibert, collection AGRH
- Schein E.H. (1971), « The Individual, the Organization, and the Career : A conceptual

Scheme”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 4, pp. 401-426.

Schniper L. (2005), “Occupational mobility”, *Monthly Labor Review*, 128, pp. 30-35.

Song J. , Almeida P. & Wu G. (2003), “ Learning-by-hiring : When is Mobility More Likely to Facilitate Interfirm Knowledge Transfer”, *Management Science*, 49, 4, pp. 351-365.

Steensma H.K. (1996), « Acquiring technological competencies through inter-organizational collaboration : An organizational learning

perspective », *Journal of Engineering and Technology Management*, 12, pp. 267-286.

Szulanski G. (1996), « Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm”, *Strategic management journal*, Special issue, 17, pp. 27-44.

Szulanski G. (2000), “The Process of Knowledge Transfer : A Diachronic Analysis of Stockiness “, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, pp. 19-27.

Annexe 1 : Présentation des cas de mobilité interfonctionnelle

9 cas : 5 opé (1) 4 tech (2)

		mobilité intra site (9 CAS)	
		degré de contrainte	
dimension radiale		choisie	contrainte
positive	4 cas (2 opé et 2 tech)	3 cas (2 tech et 1 opé)	1 cas (opérateur)
	44%	33%	11%
négative	5 cas (3 tech et 2 opé)	1 cas (tech)	4 cas (2 tech et 2 opé)
	56%	11%	44%
degré de contrainte			
choisie	4 cas (3 tech et 1 opé)		
	44%		
contrainte	5 cas (4 opé et 1 tech)		
	56%		

(1) opé : opérateur

(2) tech : technicien

Principaux faits marquants :

- ➔ Aucun cadre n'est concerné par la mobilité fonctionnelle.
- ➔ Aucune mobilité géographique n'est couplée à une telle forme de mobilité.
- ➔ Ces mouvements sont majoritairement impulsés par l'organisation (c'est-à-dire contraints). Ces réorganisations structurelles (ou restructurations) sont souvent négatives pour les salariés qui les vivent car elles induisent un rétrécissement (ressenti) de leur pouvoir d'action.

Annexe 2 : Présentation des cas de mobilité intrafonctionnelle

**16 cas : 1 opé
mobile géo**

**4 tech
dont 1 mobile géo**

**11 cadres
dont 7 mobiles géo**

Dimension radiale	mobilité intra site (7 CAS)			mobilité géographique (9 CAS)			total (16 CAS)		
		degré de contrainte			degré de contrainte			degré de contrainte	
		Choisie	contrainte		choisie	contrainte		choisie	contrainte
Positive	3 cas (2 cadres et 1 tech)	1cas (tech)	2 (cadres) soit 29%	7 cas (6 cadres et 1 opé)	7(6 cadres et 1 opé)	2 (cadres)	10 cas	6 (4 cadres, 1 tech, 1 opé)	4 (cadres)
	43%	14%	29%	78%	56%	22%	63%	38%	25%
Négative	4 cas (2 cadres et 2 tech)	1 (tech)	3 (2 cadres et 1 tech)	2 cas (1 cadre et 1 tech)	2(1 cadre et 1 tech)	X	6 cas	3 (2 tech et 1 cadre)	3 (2 cadres et 1 tech)
	57%	14%	43%	22%	22%	0%	38%	19%	19%
Degré de contrainte									
Choisie	2 cas (tech)			7 cas (5 cadres, 1 opé , 1 tech)			9 cas (5 cadres,1 opé et 2 tech)		
Contrainte	5 cas (4 cadres et 1 tech)			2 cas (cadres)			7 cas (6 cadres et 1 tech)		

Principaux faits marquants :

- La mobilité géographique apparaît plus propice à élargir les responsabilités des personnes mobiles. La dimension radiale positive est bien plus importante pour les personnes qui font le sacrifice de quitter une région ou un pays. Les deux cas pour lesquels un rétrécissement des attributions est constaté sont des retours d'expatriation dans des pays dont les sites de production ont été récemment construits (NPI).
- La mobilité sur le site est généralement contrainte par l'organisation. Le mobile n'est pas acteur de sa carrière professionnelle mais doit s'ajuster aux réorganisations (parfois structurelles) de l'organisation.
- Les cadres sont les plus contraints au sein d'une même fonction.