



**HAL**  
open science

## Les mobilités géographiques des salariés : le territoire est-il soluble dans la gestion des ressources humaines ?

Thomas Sigaud

### ► To cite this version:

Thomas Sigaud. Les mobilités géographiques des salariés : le territoire est-il soluble dans la gestion des ressources humaines ?. CIST2014 - Fronts et frontières des sciences du territoire, Collège international des sciences du territoire (CIST), Mar 2014, Paris, France. pp.327-331. hal-01353456

**HAL Id: hal-01353456**

**<https://hal.science/hal-01353456>**

Submitted on 11 Aug 2016

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

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

# Les mobilités géographiques des salariés : le territoire est-il soluble dans la gestion des ressources humaines ?

## AUTEUR

Thomas SIGAUD, IRISSO (France)

## RÉSUMÉ

Parce que les mobilités géographiques des salariés sont un phénomène profondément territorialisé, elles engagent leur vie professionnelle autant que leur vie personnelle et familiale. Mais la rhétorique managériale et les pratiques de gestion des ressources humaines s'emploient à euphémiser la dimension territoriale des mobilités pour ne pas avoir à intégrer les nombreux problèmes qu'elle soulève. Cette déterritorialisation des mobilités par les responsables RH en entreprise est compensée par l'appel à des sociétés d'accompagnement des salariés mobiles. Mais cela revient à décharger l'entreprise de la responsabilité de devoir prendre en compte les territoires. Au final, tant les discours que les pratiques en matière de gestion des ressources humaines ne prennent pas la mesure du rôle des territoires dans le déroulement des mobilités des salariés. Les territoires ne sont pas solubles dans les mobilités et cette réalité doit être intégrée aux pratiques de gestion des ressources humaines.

## MOTS CLÉS

Mobilité, trajectoires, gestion des ressources humaines, territoire, sociologie économique

## ABSTRACT

As employee relocation is a deeply territorialised phenomenon, it involves their professional life as well as their private life. But managerial rhetoric and human resources management practices usually endeavour to minimize the territorial dimension of mobilities in order to avoid taking into consideration the many problems they raise. This de-territorialisation of mobilities by corporate HR managers is on the one hand balanced by the calling in of relocation support services providers. But on the other hand, this leads to let employers discard the fact that territories have to be taken into consideration. Ultimately, human resources management rhetoric and practices do not take full consideration of the role territories play in the proceeding of employee mobility. Territories are not soluble in mobility, and this reality principle should be better taken into consideration by human resources management practices.

## KEYWORDS

Mobility, trajectories, HR management, territory, economic sociology

## INTRODUCTION

La mise en mobilité géographique des salariés, à l'occasion d'une embauche, d'une mutation ou d'un déménagement de site, fait désormais partie du répertoire d'action des gestionnaires des ressources humaines. Au début des années 2000, elle a parfois été érigée en objectif, voire en dogme, dans certaines entreprises, au prix d'une grande fragilisation professionnelle (Linhart, 2011) et personnelle des salariés mobiles (Du Roy *et al.*, 2009). La mise en mobilité géographique des salariés est d'autant plus fragilisante pour ces derniers

qu'elle n'est pas traitée dans les pratiques RH comme une mobilité spécifique mais comme un cas de « mobilité interne » comme les autres. Or, la mobilité géographique est profondément territorialisée et à ce titre elle n'engage pas que la trajectoire professionnelle des salariés, mais aussi leur trajectoire résidentielle et familiale. On mobilisera ici la notion de territoire pour rendre compte de l'encastrement spatial des ressources et des contraintes avec lesquelles les individus composent les équilibres quotidiens qui font leur mode de vie. Les territoires peuvent se définir à différentes échelles et les frontières peuvent être floues, mouvantes ou en débat. Mais il reste qu'ils existent, en tant que « lieux significatifs et circonscrits » qui font qu'« être 'dedans' ou 'dehors' a une importance » (Delaney, 2005).

L'objectif de cette communication est de questionner la façon dont les pratiques de gestion des ressources humaines s'emploient à euphémiser, voire à nier, l'importance des territoires dans le déroulement des trajectoires des salariés. On montrera d'abord que, si les territoires jouent un tel rôle, c'est parce qu'ils composent des espaces de contraintes et de ressources spatialement encadrés et toujours spécifiques. On verra alors que l'indifférence des responsables RH aux territoires obéit à des enjeux idéologiques mais aussi pratiques soulevés par les tensions que génère la mobilité géographique des salariés. On terminera en montrant comment les responsables RH cherchent à éviter ces tensions en externalisant l'accompagnement de la mobilité, contribuant ainsi à faire sortir de l'entreprise la question du territoire.

Cette proposition de communication s'appuie sur un travail de thèse commencé en 2009. Elle mobilise trois terrains : une campagne d'entretiens auprès de responsables RH en charge de la mobilité, une enquête par questionnaire auprès de salariés ayant connu une mobilité géographique dans le cadre de leur emploi complétée par une série d'entretiens, et l'étude par observation du marché des professionnels de l'accompagnement de la mobilité géographique des salariés. Il s'agit de proposer des éléments de réflexion permettant d'intégrer les apports des sciences des territoires à la sociologie du travail et de l'emploi, mais aussi à dépasser la frontière qui sépare les praticiens de la gestion des ressources humaines et les sciences des territoires. On se propose aussi de contribuer à la critique des nombreux discours et pratiques qui pensent la mobilité en opposition à l'inscription territoriale des trajectoires des individus.

## **1. DES TRAJECTOIRES TERRITORIALISÉES**

On commencera par présenter le rôle que jouent les territoires dans la façon dont se déroulent les trajectoires des salariés. Chaque territoire définit en effet un ensemble de ressources et de contraintes spécifique à partir duquel les individus composent leurs modes de vie. Parce que chaque territoire est spécifique, les individus mobiles ne peuvent simplement transposer leur mode de vie d'un territoire à l'autre ; il leur faut « entrer en territoire » et réinventer de nouveaux équilibres.

### **Les territoires comme ensembles spécifiques de ressources et de contraintes**

Chaque territoire donne accès à un jeu de ressources et de contraintes qui lui est propre. Les relations familiales se jouent dans des lieux définissant une plus ou moins grande proximité entre les membres de la famille (Bonvalet et Lelièvre, 2012), tout comme les relations amicales (Bidart, Degenne et Grossetti, 2011) ou des formes plus ponctuelles de sociabilité (Vermeersch, 2006). En termes résidentiels, chaque territoire offre un parc de logements, des formes de bâti et des aménités qui lui sont propres, et les lieux sont

investis par leurs habitants qui contribuent à produire le « quartier » dans lequel ils vivent (Authier, 2001). Les modes de vie des individus naissent de l'équilibre qu'ils trouvent entre leur vie professionnelle, résidentielle et familiale. Cet équilibre n'est pas nécessairement stable, ni d'ailleurs forcément satisfaisant. Mais il dépend étroitement du jeu de ressources et de contraintes qu'offre chaque territoire et n'est donc jamais directement transposable d'un territoire à l'autre. Les injonctions à la mobilité occultent les « ressources de la proximité » (Fol, 2010) sur lesquelles s'appuient les individus et qui expliquent que certains cherchent à concilier mobilité et ancrage résidentiel (Kaufmann, 2008), voire choisissent de renoncer à la mobilité au risque de perdre leur emploi (Vignal, 2006).

### « Entrer en territoire », l'enjeu central des mobilités

Pour les salariés mobiles, l'expérience de la mobilité consiste à composer avec le nouveau jeu de ressources et de contraintes que définit leur territoire d'accueil. En ce sens, choisir un logement ne se limite pas à faire un classement de ses caractéristiques objectives au regard de son prix (Authier, Bonvalet et Lévy, 2010). La recherche de logement est l'occasion de matérialiser des « espaces métaphoriques de nouvelles identités » dans lesquels les mobiles projettent les modes de vie auxquels ils aspirent (Metcalfe, 2007). L'enjeu pour les mobiles est d'arriver à identifier les ressources et les contraintes que propose leur nouveau territoire, notamment en décodant le fonctionnement des marchés résidentiels locaux. Ce travail d'« entrée en territoire » peut être trop coûteux et il peut être trop difficile pour les salariés de renoncer entièrement à l'équilibre qu'ils avaient pu trouver avant leur mobilité. Le recours à certaines formes d'arrangement comme la multi-localité résidentielle se présente alors comme une solution pour alléger le travail lié au changement de territoire.

Les mobilités géographiques des salariés n'engagent jamais que leur trajectoire professionnelle et les obligent à confronter leurs attentes et leurs aspirations à un nouveau territoire. En ce sens, les mobilités sont profondément territorialisées. Pourtant, les responsables RH s'emploient à euphémiser, voire à nier, le rôle des territoires.

## 2. L'INDIFFÉRENCE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AUX TERRITOIRES : UN ENJEU PRATIQUE AUTANT QU'IDÉOLOGIQUE

En effet, on observe dans les pratiques des responsables RH une véritable entreprise de déterritorialisation des mobilités géographiques des salariés. On peut en rendre compte par le fait que les mobilités occasionnent des frictions et des tensions que les responsables RH ne peuvent pas intégrer à leur activité.

### Une idéologie managériale qui nie les territoires

La mobilité joue un rôle majeur dans la structuration de l'idéologie managériale contemporaine. Boltanski et Chiapello (1999) ont montré son rôle dans la structuration du « nouvel esprit du capitalisme ». La mobilité est autonomisée par les discours managériaux comme « épreuve » par laquelle les salariés peuvent faire preuve de leur « grandeur ». En cela, elle est à la fois le signe distinctif des franges supérieures du salariat et un moyen privilégié d'y accéder. Dujarier a ainsi remarqué que les cadres supérieurs formant le « management à distance » dans les très grandes entreprises ne cessent d'opposer leur propre mobilité, présentée comme l'expression de leur rapport volontariste, engagé et conquérant au travail, à l'immobilité des autres salariés qu'ils présentent comme incapables de se remettre en cause et d'aller saisir les opportunités de développement professionnel

et personnel (Dujarier, 2012). Ces discours sont au principe d'une « doxa managériale » qui voit le salarié comme « naturellement mobile » et lui prête une « indifférence affective aux territoires » (Schmidt et Robert-Demontrond, 2012). La mobilité est autonomisée, convertie en valeur en soi, indépendamment des territoires entre lesquels elle se joue.

### **L'euphémisation des territoires comme réponse pratique aux tensions créées par la mobilité**

Mais la négation des territoires dans le déroulement des mobilités n'est pas la simple transposition d'une idéologie managériale sous-jacente dans les pratiques des responsables RH. Elle est le produit d'un véritable travail des responsables RH sur leur propre activité. En tant que « managers à distance », ils choisissent de ne pas prendre en compte les enjeux territoriaux complexes que la mobilité soulève pour mieux se consacrer à leur activité de pilotage global de la main-d'œuvre dans leur organisation (Dujarier, 2012). Ainsi, si la plupart d'entre eux reconnaît les nombreuses difficultés que peut créer la mise en mobilité géographique des salariés, ils préfèrent euphémiser, voire nier, la territorialisation des territoires et cantonner sa prise en compte à des récits de « bricolage » forcément exceptionnel et non généralisable (Duymedjian et Rüling, 2005).

Les responsables RH en charge de la mobilité des salariés s'emploient donc à euphémiser l'inscription territoriale des mobilités. La prise en charge des enjeux territoriaux de la mobilité est sortie de l'entreprise et confiée à un marché de professionnels de l'accompagnement des salariés mobiles.

### **3. L'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITÉS CONFÉ À LE MARCHÉ OU LA MISE DES TERRITOIRES HORS DE L'ENTREPRISE**

#### **Les sociétés de « relocation », des professionnels du territoire**

La « relocation » désigne une prestation d'accompagnement des salariés mobiles, centrée essentiellement sur l'aide à la recherche de logement et sur l'aide à l'intégration dans le territoire d'accueil. Le recours aux sociétés de relocation par les grandes entreprises s'est répandu au début des années 2000 grâce à l'engagement du « 1 % logement », un acteur paritaire, dans l'aide à la mobilité des salariés. Les professionnels de la relocation sont bien équipés pour identifier les besoins et les attentes des salariés mobiles et pour faciliter leur confrontation aux marchés résidentiels locaux. Mais leur activité consiste aussi à aider à la transposition dans un nouveau territoire des modes de vie auxquels les mobiles aspirent. En cela, les sociétés de relocation sont de véritables « professionnels du territoire » dont l'intervention permet de mieux prendre en compte la dimension territoriale à l'œuvre dans le déroulement des mobilités. Mais elle a pour effet paradoxal de contribuer par la même occasion à conforter l'euphémisation du territoire par les responsables RH.

#### **Faire sortir le territoire de l'entreprise**

En effet, les sociétés de relocation ont deux interlocuteurs à satisfaire : les salariés, qui bénéficient de leur prestation, et les responsables RH, qui achètent cette prestation. Le « client » n'est pas le « consommateur » (Dubuisson-Quellier, 1999). Or, les responsables RH attendent principalement une chose des sociétés de relocation : qu'elles résolvent les problèmes générés par la mobilité géographique des salariés, ou du moins qu'elles fassent en sorte que ces problèmes restent en dehors de l'entreprise. Pour les responsables RH, une bonne mobilité est une mobilité dont ils n'entendent pas parler, et c'est ce que les

sociétés de relocation leur proposent. À ce titre, le recours aux sociétés de relocation n'est pas forcément signe d'une meilleure intégration de la dimension territoriale des mobilités dans les entreprises. Plus encore, la dynamique concurrentielle récente du marché de la relocation est marquée par un durcissement de la concurrence par les prix et par le recentrage du marché sur des prestations *ad minima* dans lesquelles l'« entrée en territoire » occupe une place de plus en plus restreinte. Les efforts des responsables RH pour déterritorialiser les mobilités géographiques des salariés semblent devoir en sortir renforcés.

## CONCLUSION

La mise en mobilité résidentielle des salariés a cela de particulier qu'elle engage directement l'inscription territoriale des trajectoires et des modes de vie. Résolument, les territoires ne sont pas solubles dans la gestion des ressources humaines. Bien que les responsables RH occultent cette question, les salariés mobiles doivent se confronter à de nouveaux territoires et cette confrontation est résolue par la mobilisation d'acteurs et de dispositifs de médiation marchands. La mobilité est bien un phénomène social total, qui fait ici dialoguer la sociologie de l'emploi, la sociologie économique et la science des territoires. La dimension territoriale de la construction des trajectoires apparaît comme inaliénable.

## RÉFÉRENCES

- Authier J.-Y. (dir.), 2001, *Du domicile à la ville. Vivre en quartier ancien*, Paris, Anthropos.
- Authier J.-Y., Bonvalet C., Lévy J.-P. (dir.), 2010, *Élire domicile, la construction sociale des choix résidentiels*, Lyon, PUL.
- Bidart C., Degenne A., Grossetti M., 2011, *La vie en réseau : dynamique des relations sociales*, Paris, PUF.
- Bonvalet C., Lelièvre É., 2005, « Les lieux de la famille », *Espaces et sociétés*, n° 120-121(2), pp. 99-122.
- Delaney D., 2005, *Territory: a short introduction*, Malden, Blackwell.
- Du Roy I., Ackermann P., Morville P., 2009, *Orange stressé : le management par le stress à France Télécom*, Paris, La Découverte.
- Dubuisson-Quellier S., 1999, « Le prestataire, le client et le consommateur. Sociologie d'une relation marchande », *Revue française de sociologie*, n° 40(4), pp. 671-688.
- Dujarier M.-A., 2012, *Le management à distance. Une sociologie clinique de l'activité*, HDR, tome 2, Université Paris-Ouest, Nanterre.
- Duymedjian R., Rüling C.-C., 2005, « Le manager bricoleur : essai de construction d'une image légitime », in Matmati M., Le Berre M. (dir.), *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise*, Paris, Liaisons, pp. 185-217.
- Fol S., 2010, « Encouragement ou injonction à la mobilité ? », *Projet*, n° 314(1), pp. 52-58.
- Kaufmann V., 2008, *Les paradoxes de la mobilité*, Lausanne, PUR.
- Linhardt D., 2011, « Du bon usage managérial de la mobilité et du changement », *Sens dessous*, n° 9, pp. 4-12.
- Metcalfe A. 2006, " 'It Was the Right Time To Do It': Moving House, the Life Course and Kairos", *Mobilities*, n° 1(2), pp. 243-260.
- Vignal C., 2006, « Devenir "célibataire géographique". Arbitrages conjugaux et familiaux suite à la délocalisation d'une usine », *Cahiers du Genre*, n° 41(2), pp. 139-157.

## L'AUTEUR

**Thomas Sigaud**

IRISSO

Université Paris Dauphine

thomas.sigaud@dauphine.fr