

# Le transfert de connaissance intergénérationnel : une étude de cas sur les experts scientifiques

Par Olivier ROMAND-PIQUANT

Enseignant d'Économie et Gestion spécialisé en Gestion des Ressources humaines au sein du Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM, EA 4225).

Et Eva MOFFAT

Maîtresse de Conférences en Gestion des Ressources humaines au sein du Centre d'Études et de Recherches sur les Organisations et la Stratégie (CEROS, EA 4429) de l'Université Paris Nanterre

La diversité favorise l'empathie devenue nécessaire pour comprendre et se faire comprendre de cet autre qui ne nous ressemble pas. Cette nouvelle complexité relationnelle génère ainsi une dynamique favorable à la circulation de l'information, au partage des angles de vue et donc au développement de l'innovation.

Aussi, une inclusion réussie suppose, au-delà de l'acceptation des différences, le développement d'interactions fructueuses comme levier de performance du collectif de travail. Ce processus commence dès l'intégration des nouvelles recrues et se poursuit dans les valeurs transmises au quotidien entre générations organisationnelles.

Nous nous intéresserons plus particulièrement à la gestion des connaissances ayant pour mission essentielle d'assurer la continuité et le transfert entre les générations organisationnelles. Notre contribution vise donc à définir quels sont les facilitateurs et les inhibiteurs organisationnels des transferts de connaissance particulièrement entre générations d'experts scientifiques.

Les résultats permettent notamment d'appréhender l'expert sous l'angle à la fois cognitif et social, dans ce qui fait son altérité mais aussi sa dépendance au capital social. En effet, la connaissance crée la relation et la relation génère à son tour de nouvelles connaissances sur la base d'un équilibre fragile lui-même soutenu par l'organisation.

## Introduction

Les connaissances ne sont pas détenues par les organisations de la même manière que le sont les autres ressources. En effet, nous pouvons considérer que les organisations sont, dans leur essence même, constituées par un ensemble instable de connaissances de diverses natures constamment en devenir. Dans cette mesure, le management en général, et le management des connaissances en particulier, a pour mission d'assurer la continuité de ce mouvement perpétuel par la mise en œuvre de nombreuses actions notamment la codification des connaissances, le retour d'expérience, le transfert de connaissance intra et inter-organisationnel, etc. La question du transfert de connaissance entre les générations participe fortement à cette dynamique.

Nos organisations contemporaines rencontrent plusieurs grands enjeux inédits avec ses contraintes propres en lien avec l'apprentissage intergénérationnel : vieillissement de la population (départs à la retraite massifs de la génération *baby-boom*), pénurie de

main-d'œuvre qualifiée entraînant une concurrence dans le recrutement des profils à haute valeur ajoutée, primauté du capital immatériel dans la création de valeur dans une économie de la connaissance, fossé grandissant entre les générations, etc. Face à ces enjeux la recherche en management s'oriente désormais de plus en plus sur la question des générations (Joshi, Dencker et Franz, 2011).

Des interrogations demeurent sur le plan conceptuel, sur les natures des savoirs et leurs manières de se transférer (Lamari, 2010). En outre, ces interrogations restent façonnées par la distinction entre savoir tacite et explicite (Nonaka et Takeuchi, 1995) qui fait l'objet de plusieurs critiques. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéresserons aux différentes natures de connaissances (relationnelles, créatives, pratiques) et aux formes que prennent leurs échanges entre les générations dans le cadre d'une organisation. Comment les valeurs ou les épreuves communes façonnent-elles les pratiques managériales de transfert des connaissances entre générations ?

Afin de répondre à cette problématique, nous présenterons notre cadre théorique définissant ce qu'est un expert scientifique dans le cadre organisationnel, puis, les déterminants du transfert de connaissance intergénérationnel. Le cadre théorique d'analyse retenu sera enfin illustré par un schéma synthétique. Nous exposerons ensuite les modalités et les résultats de l'étude qualitative menée auprès de huit organisations.

Les éléments que nous avons recueillis dans ces entretiens nous permettent de mieux appréhender ce qui caractérise l'expertise scientifique et d'identifier les facilitateurs/inhibiteurs du transfert de connaissance.

Les données que nous avons recueillies permettent de produire des premiers résultats et d'amorcer une discussion avec la littérature existante.

## Fondements théoriques de la recherche

### L'expert scientifique

L'expert selon Bootz et Schenck (2014) est « un individu qui dispose d'une compétence à analyser et à résoudre des situations diverses et non triviales en s'appuyant sur une capacité à combiner et à mobiliser rapidement savoirs théoriques et empiriques » (p. 14). La qualification de spécialiste suggère que ses connaissances sont techniques. Alors que le spécialiste est sollicité pour des problèmes simples, l'expert est appelé à résoudre des situations plus complexes (Bootz, Lièvre & Schenk, 2019, pp. 14-15).

Ces membres de l'organisation sont des ressources rares, difficilement imitables et stratégiques pour l'organisation comme le montre l'approche par les ressources (Resource-Based View ou RBV de Wernerfelt, 1984). C'est pourquoi nous pouvons qualifier les experts scientifiques et techniques comme les détenteurs de compétences critiques pour l'organisation, même s'il faut parfois un événement disruptif (départ, arrêt de projet, etc.) pour que cette dernière en prenne pleinement conscience.

L'expertise se construit dans la confrontation avec les pairs. L'un des indicateurs, communément admis, de l'expertise (outre les publications, l'encadrement de thèses, etc.), est d'ailleurs la reconnaissance par les pairs. La confrontation à la communauté scientifique est source de développement des compétences. La psychologie s'intéresse à la capacité d'acquisition de l'expertise et aux phénomènes de mémorisation des connaissances. Ainsi, l'expertise se développe par l'interaction de cinq éléments interdépendants : les capacités métacognitives de l'individu, ses capacités d'apprentissage, de réflexion, ses connaissances et sa motivation à étudier son domaine d'expertise (Chi, 2006 ; Sternberg, 2006).

### La connaissance dans l'organisation

Selon une définition usuelle, la connaissance est soit « l'acte par lequel l'esprit ou la pensée saisissent l'objet ou se le rendent présent, en s'efforçant d'en former une

représentation exprimant parfaitement cet objet », soit « le savoir résultant de cet acte ». La connaissance se définit alors de manière duale à la fois comme un acte et un processus tout autant que la conséquence de cet acte. La langue anglaise fait clairement la distinction sémantique entre une connaissance « objet » avec le terme *knowledge* et une connaissance « processuelle » en train de se faire avec le terme *knowing*.

Nous débutons par la distinction entre savoirs explicites et tacites selon Nonaka et Takeuchi (1997).

#### Connaissance explicite

Dans cette approche, la connaissance est un objet détenu par un individu et/ou une organisation qui est en outre aisément formalisable sur des supports matériels. Nous pouvons retenir la définition suivante : « Les connaissances explicites peuvent être exprimées sous forme de mots ou de nombres, et peuvent être facilement communiquées et partagées sous forme de données » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 283).

#### Connaissance tacite

Nous pouvons retenir la définition suivante : « Les connaissances tacites sont les connaissances personnelles incorporées en expérience, et qui impliquent certains facteurs intangibles comme les croyances et les valeurs. Elles sont difficiles à communiquer » (Nonaka et Takeuchi, 1997 p. 298).

Pour Polanyi et Grene (1969), toute connaissance même scientifique présente une dimension de compréhension tacite. Ainsi, une catégorie de connaissances est donc nécessaire à l'apparition de l'autre. De plus, il convient d'aborder la connaissance de manière systématique dans une perspective collective et sociale.

#### Les connaissances dans une approche sociale

Selon Bourdieu (1980), la définition traditionnelle du capital social englobe « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents non seulement dotés de propriétés communes (...) mais aussi unis par des liaisons permanentes et utiles » (pp. 2-3). Ainsi, l'accès au capital social permet l'accès, la création et le transfert de nouvelles connaissances (Nieves et Osorio, 2015).

À l'opposé de la perspective de la connaissance explicite comme objet manipulable, la perspective sociale de la connaissance fait de la connaissance un processus qui émerge de la pratique du collectif et, plus spécifiquement, de communautés de pratique. Pour marquer ce changement d'une approche individu centré vers le collectif, Gergen (1991, p. 270) nous dit que « la connaissance n'est pas quelque chose que les individus possèdent mais, plutôt, quelque chose que les individus font ensemble ».

Les communautés de pratique sont un excellent moyen de réaliser ce partage. Elles sont définies comme « des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion autour d'un même objet et qui approfondissent leur

connaissance et leur expertise dans ce domaine en interagissant à son propos de manière durable » (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Dans cette logique, l'organisation est alors une sorte de « constellation de communautés de pratique » dont il est nécessaire de piloter la cohérence et de gérer les interfaces.

## Le concept de génération organisationnelle et le transfert intergénérationnel

### La génération organisationnelle

Le terme génération est employé dès la première moitié du XII<sup>e</sup> siècle sous le vocable *generatiun* « ensemble de ceux qui vivent à la même époque » (Psautier Oxford, LX, 6) et à la fin de ce siècle « procréation, fonction par laquelle les êtres se reproduisent » (Sermons St Bernard, VII, 35). Le terme emporte toujours avec lui de nos jours les deux sens que sont la désignation d'un ensemble de personnes et l'idée de la production de quelque chose.

Kuyken, Ebrahimi et Saives (2014) font le choix de ne pas utiliser ces typologies de génération dans le cadre des entreprises pour lui préférer une distinction plus simple entre les jeunes et les seniors selon deux critères : la trajectoire professionnelle et les facteurs cognitifs. Sur la base des travaux doctoraux d'une des auteurs (Kuyken, 2015), la communication commente cette distinction de la manière suivante : « Les jeunes se trouvent en début de carrière et souhaitent accroître leur niveau de connaissances, étendre leur horizon et développer des nouvelles relations. Ils disposent davantage d'un savoir abstrait et conceptuel et jouent souvent le rôle d'ambassadeurs du dernier savoir scientifique et technique. Comparativement, les seniors se trouvent en deuxième moitié de leur carrière (parfois la fin) et cherchent à approfondir leurs relations, trouver un sens dans leurs activités et développer de l'expérience dans des domaines satisfaisants. Leurs capacités cognitives particulières sont les suivantes : des connaissances tacites, un réseau personnel, une sagesse pratique » (p. 2).

Pour Ermine (2010), la définition la plus à même de répondre aux spécificités du concept de génération au sein d'une organisation est « un groupe d'individus ayant les mêmes tendances structurantes. Pour qu'il y ait génération, il doit y avoir unité de génération, avec une socialisation reposant sur des principes structurants. Cette définition de génération revêt un aspect économique facteur de dynamique sociale et un aspect sociospirituel non négligeable » (p. 5). L'auteur retient trois grandes caractéristiques afin de déterminer la génération en entreprise, qu'elles soient : liées à l'individu, liées à l'environnement, liées à l'organisation. Les caractéristiques générationnelles proposées par Ermine (2010, p. 103) englobent à la fois des critères quantitatifs et qualitatifs liés à l'individu, tels que l'âge, le parcours professionnel et la formation, ainsi que des aspects liés à l'environnement social et aux ruptures ou aux changements vécus par les individus au sein de l'entreprise. Ces caractéristiques peuvent permettre d'établir le « profil générationnel » d'une entreprise, permettant ainsi d'identifier les facteurs de succès ou

d'échec du transfert de connaissances entre différentes générations. L'établissement d'un tel profil générationnel reste une piste de recherche peu explorée, mais prometteuse, non seulement pour le transfert de connaissances, mais également pour la communication interne et la gestion des ressources humaines.

### Le transfert intergénérationnel

Pour l'office québécois de la langue française (2013), la transmission intergénérationnelle des connaissances est « un processus mis en œuvre afin de préserver, valoriser et assurer le partage de l'expérience et des savoirs acquis collectivement dans une organisation. Cette dernière se réalise le plus souvent en confiant à un travailleur expérimenté le mandat de transmettre à un nouvel arrivant ses connaissances afin que ce dernier acquière plus rapidement des compétences similaires aux siennes ».

Concernant les échanges de connaissances, les individus ont besoin d'incitation afin de les encourager à les partager, à pallier l'effort consenti et l'impression de dépossession qui accompagnent la codification et le transfert de sa propre connaissance (Christensen, 2003). La reconnaissance sociale est un bon moyen d'entraîner des « activités qui sont à la fois stimulantes, agréables, responsabilisantes et permettant d'apprendre individuellement et collectivement sans pression de la part du management » (Lindenbergh, 2001, p. 332). La question est d'autant plus prégnante dans le cas des échanges intergénérationnels.

Quant aux pratiques de gestion, Kuyken *et al.* (2014) proposent, à partir de la typologie de Ferrary et Pesqueux (2011), de distinguer des pratiques de transferts des connaissances entre les générations en entreprise. Comme les auteurs l'indiquent, les différentes perspectives épistémologiques et ontologiques sur la connaissance amènent des pratiques managériales différenciées sur la manière de conduire les échanges intergénérationnels. Kuyken (2015, p. 8) dresse un aperçu des différentes perspectives du transfert des connaissances entre générations en entreprise à travers trois visions. De prime abord, le traitement de la connaissance humaine peut être envisagé selon trois perspectives distinctes : humaine mettant l'accent sur la dimension subjective et sociale de la connaissance, générée par l'interaction des individus ; technique considérant la connaissance comme objective ; sociotechnique soulignant les liens entre la connaissance et les structures organisationnelles et les systèmes d'information, affirmant que la connaissance n'est pas la propriété exclusive des individus. Une deuxième vision repose sur le transfert des connaissances entre générations appréhendé selon trois dimensions. La dimension humaine considère le transfert des connaissances comme un processus de co-apprentissage et d'enrichissement mutuel. Celle plus technique le perçoit comme une relation binaire et un processus instrumental. Enfin, la dimension sociotechnique le conçoit comme une relation binaire (émetteur/récepteur) au sein d'un contexte social. Selon la dernière vision, le transfert de connaissances implique différentes approches. À travers une approche humaine, il se manifeste par un

dialogue et un échange entre individus. Du point de vue technique, il repose sur l'extraction et la formalisation des connaissances. En dernier lieu, la dimension sociotechnique met l'accent sur la systématisation et l'échange social des connaissances.

La multiplicité des pratiques (réunion, *e-learning*, compagnonnage, communautés de pratique, *coaching*, retour d'expérience, etc.) est catégorisable selon trois perspectives : humaine, technique, sociotechnique.

La perspective technique voit la connaissance comme un objet dans une portée objectiviste que l'on peut gérer par des processus de codage et de formalisation à l'aide de dispositifs techniques et numériques. La perspective humaine insiste sur la dimension subjective, sociale et tacite qui émerge et s'échange dans la pratique. La perspective sociotechnique, quant à elle, s'appuie sur une conception située et ancrée des savoirs inextricables de leurs contextes d'apparition (culture, personne, outil, etc.).

En synthèse, nous proposons un cadre théorique d'analyse (voir la Figure 1) qui, à la suite d'un événement disruptif et dans un cadre organisationnel donné, permet la prise de conscience de la nécessité d'opérer un transfert de connaissances entre générations.

## Méthodologie

Pour répondre à cette question de recherche, une étude qualitative semble la plus adaptée car les données récoltées ont pour caractéristique d'être riches et englobantes, tout en permettant une lecture fine de la complexité (Miles et Huberman, 2003). Dans

notre approche préalable de recherche nous avons recouru à l'entretien de type exploratoire afin d'établir avec plus de précision l'objet de l'étude. L'entretien semi-directif centré permet à l'interviewé d'exprimer sa perception sur un thème déterminé par le chercheur et correspond aux objectifs exploratoires de notre recherche (ils seront confirmatoires lors de nos futurs entretiens). Ainsi, huit entretiens semi-directifs (six experts au niveau des Directions des Ressources Humaines, un responsable de la recherche universitaire et deux experts compétences) ont été réalisés chez : Engie - Arkopharma - CEA - STMicroelectronics - CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications : Responsable Animation nationale du réseau et Chef de projet Département Travail Emploi Professionnalisation) - Airbus - Aix-Marseille Université (AMU) - Østfold county hospital (Norvège). Afin d'atteindre ces objectifs exploratoires (phase préalable à une future recherche qui portera sur les experts scientifiques tels que définis préalablement par Bootz et Schenk (2014)), nous avons fait le choix d'étudier des organisations publiques et privées ayant des préoccupations communes dans le champ de la recherche scientifique malgré des approches sensiblement différentes dans la manière de les traiter. Par ailleurs, les personnes rencontrées occupent essentiellement des responsabilités fonctionnelles et stratégiques (voir le Tableau 1, page suivante). Ainsi, leur position a pour avantage de permettre une vision globale des pratiques organisationnelles mais, a contrario, limite notre connaissance des pratiques opérationnelles plus informelles au sein de la communauté scientifique.

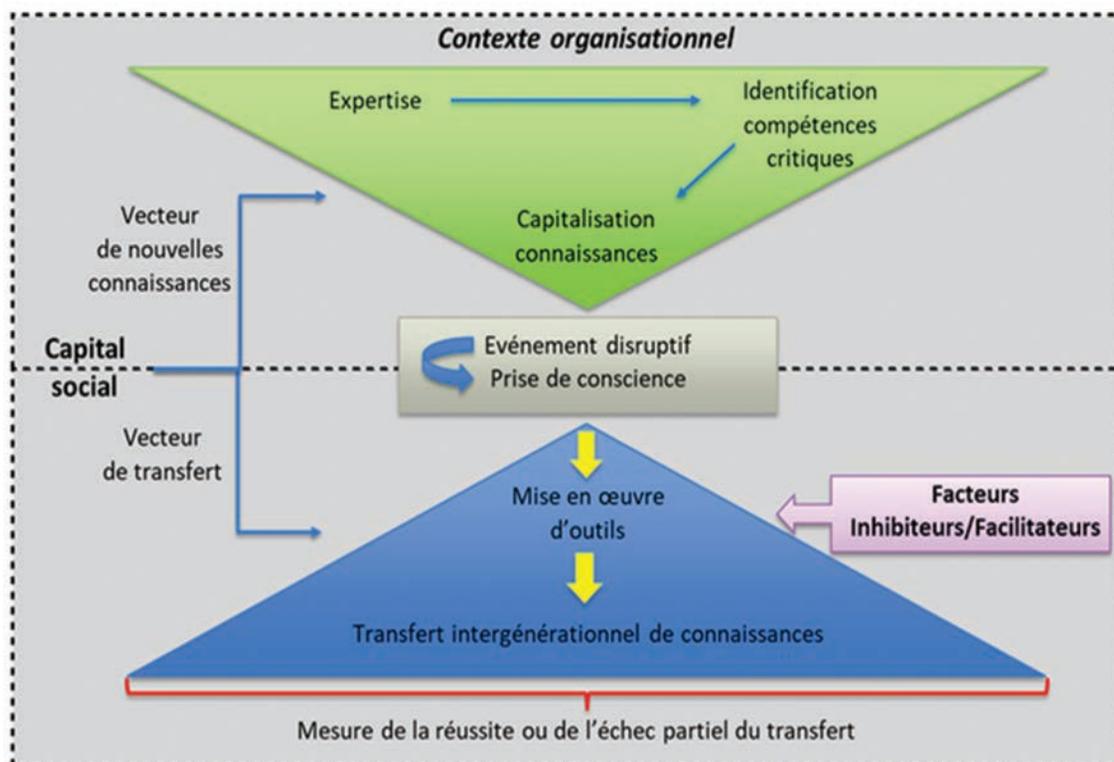


Figure 1. Cadre théorique d'analyse retenu.

Code entretien	Organisation	Fonction du répondant	Durée entretien
R1	Aix-Marseille Université	Vice-président recherche	1 h 26
R2	Airbus hélicoptères	Responsable gestion des compétences	1 h 29
R3	CEREQ	2 Chargés d'études	1 h 58
R4	STMicroelectronics	Responsable Formation	0 h 48
R5	CEA Cadarache	Responsable emploi compétences et formation	0 h 45
R6	Arkopharma	Responsable Développement RH	0 h 58
R7	Engie	Responsable RH et IRP	1 h 57
R8	Østfold county hospital (Norvège)	Responsable RH	0 h 43

Tableau 1. Description de l'échantillon interviewé.

Le guide d'entretien est construit autour de quelques questions structurantes :

- Quelle est l'influence du contexte de la structure sur sa gestion des connaissances (GC) ?
- Quelles sont les pratiques organisationnelles de GC dans les laboratoires de recherche ?
- Quel est le rôle joué en GC par les équipes managériales et les ressources humaines ?
- Quels sont les mécanismes délibérés de transfert/ création de connaissance dans un contexte disruptif ?
- Quels sont les critères permettant de mesurer la réussite ou l'échec d'un transfert intergénérationnel de connaissance ?

Nous décidons d'adopter une démarche d'analyse de nature inductive. Celle-ci décrit l'identification des structures, thèmes et catégories généraux à partir des observations particulières (Patton, 2002). Nous avons opté pour une approche multi-thèmes (Ayache et Dumez, 2011) consistant en un codage théorique suivant l'approche de Miles et Huberman (2003). Les grands blocs thématiques du cadre conceptuel et les codes associés sont les suivants : expertise, capitalisation, outils de transfert, événements disruptifs, inhibiteurs, capital social.

Il s'agit dans un premier temps, de déstructurer le corpus en le découpant en unités de sens, de façon à isoler un extrait du texte de son contexte et à le rendre sémantiquement indépendant, puis, dans un second temps, de procéder par des regroupements en catégories ou thèmes, de réaliser un nouvel assemblage des extraits porteurs du même sens, pour regrouper par la suite toutes les parties portant sur un thème identique et, *in fine*, en faciliter l'interprétation. C'est ce que nous allons présenter dans nos résultats.

## Résultats

Les questions évoquées plus tôt ont suscité des réponses de contenu et d'intérêt très variables. Nous avons donc fait une sélection d'extraits et reconstruit les discours par thématique pour en analyser les caractéristiques. Nous inspirant de la présentation des résultats de l'étude de Gatignol (2014). « L'environnement professionnel des enseignants-chercheurs français explique-t-il leurs parcours de carrière ? », nous exposons ci-dessous les caractéristiques essentielles des six thématiques. En effet, ces six thématiques de recherche exploratoire visent à préparer le guide d'entretien pour la future étude approfondie que nous souhaitons mener sur l'expertise scientifique.

Ainsi, cette approche, illustrée des verbatim par sous-thèmes, offre une bonne lisibilité et facilite la compréhension de ce qui est énoncé.

Concernant le premier thème, l'expertise d'un laboratoire de recherche est évaluée en se basant sur plusieurs critères clés. Selon l'un des répondants (R1), « la reconnaissance d'un laboratoire se mesure à plusieurs titres (...). On regarde les citations, pas forcément le H Factor mais les *highly cited* ». Ainsi, le nombre de projets de recherche acceptés, la qualité des publications scientifiques et le nombre de citations sont des indicateurs importants pour évaluer l'expertise. Par ailleurs, la gestion des connaissances critiques nécessite une attention particulière. Un autre répondant (R2) souligne que « 5 % de nos métiers, on a 600 métiers dans l'entreprise, sont à risque ou nécessitent une attention particulière ». Les connaissances critiques sont détenues par un nombre limité d'individus et leur préservation est essentielle. Il est nécessaire d'adopter des mesures spécifiques pour garantir la transmission et la continuité de ces connaissances.

Quant au deuxième thème, la capitalisation des connaissances s'effectue généralement en deux étapes. Tout d'abord, il est essentiel de croiser les données afin d'identifier les connaissances que l'organisation souhaite conserver. Ensuite, il convient d'utiliser les moyens disponibles pour les capitaliser. Les revues de personnel sont utiles pour repérer les compétences clés, voire critiques, qui pourraient être affectées par les départs à venir. Comme l'a souligné un répondant (R5), « initialement (...), la revue de personnel où on balayait une fois par an l'intégralité des situations (...), et surtout les départs sur des compétences qu'on mettait du temps à acquérir ». De plus, l'utilisation d'outils numériques permet notamment la diffusion de supports de capitalisation et de retours d'expérience. Dans ce sens, un autre répondant (R2) a ajouté : « Vous le formalisez, vous l'écrivez dans une fiche, et après, il y a un nouvel hélicoptère qui sort et quelqu'un d'autre est nommé chef de projet sur ce sujet-là, eh bien il peut, en regardant la fiche de son prédécesseur... ».

Notre troisième thème aborde les technologies de l'information et de la communication, supports de plus en plus utilisés comme outils de transfert. D'autres, plus traditionnels, comme le tuilage ou encore la mise en situation perdurent. Par ailleurs, il apparaît essentiel de faire appel à la « contractualisation » pour garantir le transfert. Concernant l'intranet, un répondant (R2) mentionne : « C'est aussi la possibilité, car c'est interactif, de poser des questions. Il y a des chats, les gens échangent, c'est un réseau social en fait on est 1 943 suiveurs ». Ce même répondant ajoute : « Voilà tout simplement il y a des petites vidéos, des sortes de tutos. (...) Là en général on a besoin d'un facilitateur professionnel interne ou externe qui lui va être un peu en méta-position ». Quant au tuilage, un répondant (R1) explique : « Sur la partie du dispositif expérimental lourd, eh bien on sait que ça va prendre six mois, un an pour vraiment maîtriser l'outil et dans ce cas on essaie de recruter l'agent un an avant ». La mise en situation est également mentionnée : « Les meilleures expériences de transmission que j'ai vues, c'est vraiment au pied de l'ouvrage dans les conditions. (...) Et là on a de l'appétit pour la connaissance » (R7). Pour assurer une continuité de service dans les cas complexes, un répondant (R5) fait référence à la voie contractuelle : « Dans les cas un peu compliqués où on a besoin d'une continuité de service, on a des contrats de conseiller scientifique ». Il est souligné que certains employés « ont un pourcentage de leur temps consacré à la formalisation, au transfert du savoir, du savoir-faire, des pratiques de l'entreprise » (R2). Enfin, un répondant (R1) explique : « On va faire des contrats à durée indéterminée (CDI) mais par rapport à la mission. Donc on pourra garder ces gens-là sur une plus longue période. C'est quelque chose qui va être généré, qui va être dans la loi de programmation de la recherche, c'est en train d'être voté ».

L'organisation ne réalise pas toujours l'importance de son capital de connaissances et encore moins sa fragilité. Les événements disruptifs (internes comme externes) sont l'occasion, parfois brutale, d'en prendre conscience et d'agir en conséquence (quatrième

thème). En interne, différentes décisions peuvent mener à l'interruption d'un projet, voire d'une activité. Un changement de gouvernance peut également orienter les choix de financement. En externe, à plus grande échelle, certains phénomènes pouvant impacter l'évolution des métiers méritent une grande vigilance. Les phénomènes internes, comme exprimé par un répondant (R5), mettent en évidence la nécessité de capitaliser sur le travail accompli lors de projets de longue durée : « Quand vous avez mené un projet sur quatre, cinq ans (...) de réacteur et qu'au final rien n'aboutit. Tout le travail qui a été fait il faut le capitaliser aussi ». Un autre répondant (R4) souligne l'arrêt d'une branche de l'entreprise en 2016, « c'était 430 personnes qui devaient quitter l'entreprise avec un plan de départ volontaire. Donc dans tous ces départs ça pouvait toucher une population avec un haut niveau d'expertise ». Enfin, un répondant (R1) rapporte que « C'est un mode de fonctionnement par projet et non plus financement pérenne (...) Aujourd'hui (...) on passe plus de temps à *reviewer* les projets qu'à travailler et l'autre impact indirect c'est que l'on a beaucoup de CDD ». En ce qui concerne les phénomènes externes, un répondant (R2) les qualifie de « mégatrends » qui englobent des phénomènes « de mondialisation, localisation, les éléments d'évolution technologique, les phénomènes sociétaux ».

Le cinquième thème présente les inhibiteurs au transfert de connaissances inhérents à l'organisation qui peuvent se présenter sous différentes formes. Il peut potentiellement apparaître de nombreux freins de différentes natures : une faiblesse des processus de socialisation ou de capitalisation des savoirs liée à une méconnaissance des risques encourus, des contraintes organisationnelles (niveau de priorisation, financement) ou humaines (rétention d'informations associées à un pouvoir). Un répondant (R6) aborde les outils inadaptés et souligne qu'« il faut savoir que quand moi je suis arrivé chez Arkopharma tous les processus, j'entends les processus RH, étaient sur papier ». De plus, il mentionne : « J'ai très souvent des gens qui refont la roue car personne ne leur a dit que l'information était stockée quelque part ». Une autre barrière au transfert de connaissances réside dans une prise de conscience insuffisante de son importance. Comme le souligne le répondant (R6) : « Quand on a une machine qui casse on sait dire combien ça va coûter (...). Quand on a une personne qui part on se pose rarement cette question alors qu'elle est réelle ». La difficulté d'expliquer la nécessité d'une période de recouvrement et d'un budget dédié à un seul poste est également signalée comme un frein. En effet, « c'est toujours difficile d'expliquer (...). Six mois de recouvrement et six mois de budget sur un seul poste » (R6). La citation suivante souligne l'importance de la participation de tous dans le transfert de connaissances : « Après effectivement s'il n'y a que le Big boss qui va aux conférences. S'il est premier ou dernier auteur et bien effectivement les autres vont avoir du mal à s'intégrer dans le réseau » (R1). Les contraintes organisationnelles sont également identifiées comme des inhibiteurs importants. Un répondant (R5) déclare qu'« aujourd'hui, on est plus dans la gestion sous contraintes (...) avec des

*stop-and-go* sur des programmes plutôt compliqués à gérer parce qu'on est sur des compétences qui prennent entre dix et quinze ans pour être complètement acquises ». Enfin, un répondant (R4) fait part d'une résistance au changement et de la perception négative des nouveaux arrivants : ils disaient « mais c'est notre bébé donc là les nouveaux qui auront planté une organisation (...) ils viennent manger sur notre dos. Ils n'ont pas été vécus comme une ressource supplémentaire mais comme des gens pas bienvenus ».

Nous nous interrogeons à présent sur le capital social, notre sixième et dernier thème, comme objet désirable mais aussi comme vecteur de transfert. En effet, le capital social de l'organisation participe à la construction de l'expert. Il se manifeste au travers d'un corporatisme, d'une équipe de travail et plus largement d'un réseau relationnel. Il est essentiel de tenir compte de la puissance et de la dynamique de ces réseaux en matière de gestion des connaissances. Le corporatisme est évoqué par un répondant (R7) qui déclare : « Comme Gaz de France fourmille de gens (...) dans une logique de groupe industriel intégré. (...) Cette logique n'est pas du tout la logique des Suezien (...) des financiers à la base ». L'importance de l'équipe est soulignée par un répondant (R1) qui déclare : « Quand le *leader* partira, si l'équipe est bien assise, il y a un nouveau *leader* qui pourra émerger. Donc c'est un travail amont, c'est pas le remplacement de la personne. C'est l'entretien de l'écosystème de l'équipe qui va permettre de continuer à fonctionner ». Les réseaux internes sont également identifiés comme des éléments clés de la gestion des connaissances. Un répondant mentionne que « la GPEC des réseaux. (...) la lecture du réseau (...) est fondamentale. Vous pouvez tuer quelqu'un en le mettant en proximité d'un autre comme vous pouvez faire un grand développement » (R7). Un autre répondant souligne l'importance de permettre au successeur d'un expert de s'épanouir en déclarant. En effet, « si c'est un bon scientifique, il a été capable de faire émerger son successeur (...). Il faut laisser de la liberté au nouveau pour impulser des choses nouvelles » (R1). Les réseaux externes sont aussi considérés comme importants : « On a des gens chez nous qui sont des experts plante, (...). Elle nous

laissera peut-être le carnet d'adresses mais tout le relationnel qui est derrière on l'aura plus » (R6). Enfin, un répondant (R4) souligne l'importance du réseau personnel d'un individu lorsqu'il quitte l'organisation : « Quand il y a quelqu'un qui part en fait l'essentiel de sa compétence c'est sa capacité à résoudre un problème parce qu'il a un réseau (...). C'est-à-dire quand une personne appelle son réseau, le réseau répond ».

## Conclusions et perspectives

À la lumière de la littérature, la génération organisationnelle participe d'une construction sociale appuyée sur plusieurs facteurs de différenciation (Bourdais, 2006, cité par Ermine, 2010). De la même manière l'expert se construit par la participation à des communautés de pratique (Bootz, Lievre et Schenk, 2019). Il n'existerait donc pas sans capital social. Le capital social ou relationnel de l'organisation est vecteur tout autant qu'objet de transmission : comment la connaissance crée la relation et inversement ? Comment un cadre relationnel, une vision partagée, amènent la genèse de connaissances ? Par une perspective sociologique (puis gestionnaire) on peut analyser les cadres relationnels qui influencent la création et la transmission des connaissances par le biais également des alliances (transmission inter organisationnelle au sein d'une plateforme). Ainsi, l'organisation, au sens réseau relationnel, soutient le chercheur tout autant que le chercheur soutient l'organisation par la dynamique qu'il contribue à maintenir. Ceci génère une identité collective qui conduit à une socialisation et à une identification à l'organisation (voir le Tableau 2).

Dans le même temps, la connaissance créée par l'interaction permet de comprendre les logiques des acteurs avec qui s'effectue l'échange et les stratégies relationnelles mises en œuvre (perspective de création de connaissance individuelle) : connaître l'organisation.

Pourtant les experts scientifiques construisent souvent leurs carrières de manière très indépendante, donc avec peu d'éléments d'identification avec l'organisation et son capital social qui est alors considéré comme un moyen plutôt qu'une fin en soi. Pour certains comme

Practice (pratique)	Activities Comprising the Practice (activités impliquant la pratique)	Knowing Constituted in the Practice (savoirs constitués par la pratique)
Sharing identity (partage d'identité)	Engaging in common Training and socialization (travail de socialisation) Identifying with the organization (identification à l'organisation)	Knowing the organization (connaître l'organisation)
Interacting face to face (interaction en face à face)	Sharing information (partage d'informations) Building and sustaining social networks (création et entretien d'un réseau social)	Knowing the players in the game (connaître les acteurs en situation)

Tableau 2 : Repertoire of Practices, Activities and Knowing Within Kappa (Orlikowski, 2002, p. 257).

Arthur et Rousseau (1996) ou Janasz et Sullivan (2004), les carrières scientifiques sont identifiées aux *boundaryless careers* les individus étant considérés comme étant autonomes dans la gestion de leur propre carrière. *A contrario*, d'autres ont montré qu'il était difficile de classer les carrières académiques étant donné la grande diversité de formes qu'elles pouvaient prendre : certains individus construisant leur carrière en s'affranchissant des règles, d'autres au contraire en les suivant (Dowd et Kaplan, 2005 ; Musselin, 2009).

Ainsi, il apparaît que le capital social intra-organisationnel relève bien moins de l'évidence pour la recherche scientifique et mérite quelque étude comme paramètre désirable dans la transmission intergénérationnelle. Cette étude ouvre de nombreuses perspectives de recherche comme l'association de ces deux concepts : nécessité du capital social et indépendance du chercheur. Les enjeux sont d'apporter des réponses aux organisations pour lesquelles les pratiques de GRH classiques sont encore incomplètes. Cette recherche vise donc à proposer des outils gestionnaires concrets à même de répondre aux besoins des managers de plus en plus confrontés à cet enjeu de transmission de la connaissance. Nous retenons que les relations (capital social, capital relationnel, système social...) et donc l'identité de l'organisation permettent l'accès à la connaissance et à sa diffusion. Il s'agit donc de comprendre comment l'organisation produit des relations et des connaissances et comment elles s'entremêlent pour permettre le transfert entre générations organisationnelles. Ainsi, il est évident que le capital social intra-organisationnel ne soit pas largement reconnu dans le domaine de la recherche scientifique, mais il mérite néanmoins d'être étudié en tant que paramètre important dans la transmission intergénérationnelle. Cette étude ouvre la voie à de nombreuses perspectives de recherche, notamment en explorant l'association de ces deux concepts : le besoin du capital social et l'indépendance du chercheur. Les enjeux consistent à fournir des réponses aux organisations dont les pratiques de gestion des ressources humaines traditionnelles restent incomplètes. L'objectif de cette recherche est donc de proposer des outils concrets de gestion capables de répondre aux besoins croissants des managers confrontés au défi de la transmission des connaissances. Il est essentiel de souligner que les relations (capital social, capital relationnel, système social...) et donc l'identité de l'organisation facilitent l'accès et la diffusion des connaissances. Ainsi, il est nécessaire de comprendre comment l'organisation génère des relations et des connaissances et comment celles-ci s'entremêlent pour permettre le transfert entre les générations organisationnelles. Il est important de noter que le capital social intra-organisationnel ne peut pas être généralisé de manière exhaustive en raison de l'hétérogénéité de la population étudiée et des différents contextes rencontrés. En effet, de nouveaux domaines de recherche émergent autour d'écosystèmes innovants soutenus par une communauté enracinée dans un territoire spécifique. Ces écosystèmes reposent sur des dynamiques relationnelles entre les membres, qui se fondent sur le partage de connaissances et de valeurs

communes (Malherbe, Detchenique et Loilier, 2020). Ces dynamiques relationnelles, caractérisées par des interdépendances multiples entre les acteurs, déterminent le succès collectif (Adner, 2017 ; Jacobides, Cennamo et Gawer, 2018 ; Autio et Thomas, 2020 ; Shipilov et Gawer, 2020). Ainsi, cet écosystème devient un moteur de la performance du processus d'innovation.

## Bibliographie

- ADNER R. (2017), "Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy", *Journal of Management*, 43(1), pp. 39-58.
- ARTHUR M. B. & ROUSSEAU D. M. (1996), *The boundaryless career as a new employment principle*, Oxford, Oxford University Press.
- AUTIO E. & THOMAS L. D. W. (2020), "Value Co-Creation in Ecosystems: Insights and Research Promise from Three Disciplinary Perspectives", in NAMBISAN S., LYYTINEN K. & YOO Y. (éd.), *Handbook of Digital Innovation*, Edward Elgar Publishing, pp. 107-132.
- AYACHE, M. & DUMEZ H. (2011), « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le libellio d'Aegis*, 7(2-été), pp. 33-46.
- BOOTZ J. P., LIEVRE P. & SCHENK E. (2019), « L'expert au sein des organisations : définition et cadrage théorique », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25(63), pp. 11-25.
- BOOTZ J. & SCHENK E. (2014), « L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion », *Management & Avenir*, 67, pp. 78-100.
- BOURDIEU P. (1980), « Le capital social [Social capital] », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), pp. 2-3.
- CHI M. T. H. (2006), "Laboratory methods for assessing experts and novices knowledge", in Ericsson K. A., Charness N., Feltovich P. & Hoffman R. (éd.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, New York, Cambridge University Press, pp. 167-184.
- CHRISTENSEN P.H. (2003), *Knowledge Management: Perspectives and Pitfalls*, Copenhagen Business School Press.
- DE JANASZ S. C. & SULLIVAN S. E. (2004), "Multiple mentoring in academe: Developing the professorial network", *Journal of vocational behavior*, 64(2), pp. 263-283.
- DOWD K. O. & KAPLAN D. M. (2005), "The career life of academics: Boundaried or boundaryless?", *Human Relations*, 58(6), pp. 699-721.
- ERMINE J.-L. (2010), « Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs », *Télescope*, 16(1), pp. 83-107.
- FERRARY M. & PESQUEUX Y. (2011), *Management de la connaissance, knowledge management, apprentissage organisationnel et la société de la connaissance*, Paris, Economica.
- GATIGNOL C. (2014), « Les dérives sectaires liées à l'alimentation et à la nutrition », *L'Information diététique : Revue de l'Association des diététiciens de langue française*, n°1, p. 21.
- GERGEN K. (1991), *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*, New-York, Basic Books.
- JACOBIDES M. G., CENNAMO C. & GAWER A. (2018), "Towards a theory of ecosystems", *Strategic management journal*, 39(8), pp. 2255-2276.
- JOSHI A., DENCKER J. C. & FRANZ G. (2011), "Generations in organizations", *Research in Organizational Behavior*, 31, pp. 177-205.
- KUYKEN K. (2015), « L'influence des institutions sur les pratiques managériales de transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises de haute-technologie : une comparaison Québec-Allemagne », Dissertation doctorale dissertation, Université du Québec à Montréal.

- KUYKEN K., EBRAHIMI M. & SAIVES, A.-L. (2014), « Vers une typologie des pratiques de transfert des connaissances entre générations », communication au 7<sup>e</sup> Colloque International de la GeCSO, Juin, Aix en Provence, France.
- LAMARI M. (2010), « Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites : les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées », *Télescope*, n°1, pp. 39-65.
- LINDENBERG S. (2001), "Intrinsic motivation in a new light", *Kyklos*, 54(2-3), pp. 317-342.
- MALHERBE M., DETCHENIQUE G. & LOILIER, T. (2020), « La naissance contrariée d'un écosystème d'affaires : entre développement global et territoire. Le cas des services mobiles NFC », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°2, pp. 201-225.
- MILES M. B. & HUBERMAN A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- MUSSELIN C. (2009), "Profession, market and organisation: How is Academia regulated?", In ENDERS J. & WEERT E. (éd), *The Changing Face of Academic Life*, Palgrave Macmillan, pp. 117-133.
- NIEVES J. & OSORIO, J. (2015), "The role of social networks in knowledge creation", In EDWARDS J. S. (éd.), *The Essentials of Knowledge Management*, Palgrave Macmillan, pp. 333-364.
- NONAKA I. & TAKEUCHI H. (1997), *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 283.
- NONAKA I. & TAKEUCHI H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford, Oxford university press, 284 pages.
- ORLIKOWSKI W J (2002), "Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing", *Organization science*, 13(3), pp. 249-273.
- PATTON M. Q. (2002), "Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective", *Qualitative social work*, 1(3), pp. 261-283.
- POLANYI M. & GRENE M. G. (1969), *Knowing and Being Essays*, London, Routledge & K. Paul.
- SHIPILOV A. & GAWER A. (2020), "Integrating research on interorganizational networks and ecosystems", *Academy of Management Annals*, 14(1), pp. 92-121.
- STERNBERG R. J. (2006), "Creating a vision of creativity: The first 25 years", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 1 (Special Issue), pp. 2-12
- WENGER E., MCDERMOTT R. A. & SNYDER W. (2002), *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*, Boston, Harvard Business Press.
- WERNERFELT B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic management journal*, 5(2), pp. 171-180.